



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Samma tid nästa säsong?

*En kandidatuppsats om problematiken kring säsongsanställningar ur ett företagsperspektiv.*

Amanda Lindblad 881018-2942  
Annika Lindgren 890327-4143

Grupp 28

Handledare: Henrik Loodin

KSKK01  
Examensarbete för kandidatexamen  
VT 2014

# Sammanfattning

**Titel:** Samma tid nästa säsong? En kandidatuppsats om problematiken kring säsongsanställningar ur ett företagsperspektiv

**Nivå:** Kandidatuppsats

**Institution:** Institutionen för Service Management – Campus Helsingborg, Lunds Universitet

**Författare:** Amanda Lindblad & Annika Lindgren

**Handledare:** Henrik Loodin

**Bakgrund och problem:** Att byta ut permanent heltidspersonal mot tillfälliga anställningsformer är ett sätt för företag att hantera säsongsvariationer. En tillfällig anställning allt fler organisationer världen över använder sig av är säsongarbete, så även turismbranschen. Användningen av säsongspersonal kan vara ödesdigert för en organisation då turismupplevelsen är helt beroende av människan och god service för att den ska levereras på bästa sätt. Säsongsanställningar kan även leda till att företag får svårare att behålla företagsspecifika och individuella förmågor som är av avgörande betydelse och en av ett företags viktigaste konkurrensfördelar. Detta kan innebära en mängd utmaningar för företag som är beroende av och har många säsonganställda

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen och bidra med kunskap inom fältet Service Management angående problematiken kring säsonganställda utifrån ett företags perspektiv

**Frågeställning:** *Vilka utmaningar med servicekvalitet kan uppstå för en campingorganisation som använder sig av många säsonganställda? Hur kan en campingorganisation som använder sig av många säsonganställda bibehålla en immateriell uppsättning av företagsspecifika tillgångar och förmågor?*

**Metod:** Denna uppsats baseras på en kvalitativ forskningsstrategi med utgångspunkt i en fallstudie med djupintervjuer och dokumentanalys

**Slutsats/Resultat:** En blandning av ny och återkommande personal är svaret på företagets utmaningar med servicekvalitet och arbetet med att bibehålla en immateriell uppsättning av företagsspecifika tillgångar och förmågor. Det är kombinationen av nytt och återkommande som skapar och genererar företagets konkurrensfördelar

**Nyckelord:** Turism, Campingbransch, Säsongsanställning, Servicekvalitet, Tyst kunskap, Konkurrensfördelar

## Förord

I detta förord vill vi uppmärksamma de som varit delaktiga och stöttat oss under arbetet med vår uppsats.

Vi vill tacka vår handledare Henrik Loodin för hans goda råd och kommentarer som varit till stor hjälp under arbetets gång.

Vi vill slutligen rikta ett stort tack till vår samarbetspartner First Camp och de olika personer som ställt upp på intervju. Samtliga har sett positivt på ett samarbete med oss och har med sin generositet och samarbetsvilja bidragit med ovärderlig information till vår uppsats. Det är verkligen uppskattat.

Amanda Lindblad och Annika Lindgren

Helsingborg 26 maj 2014

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 Problembakgrund.....	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte och frågeställning.....	9
<b>2. Disposition.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>11</b>
3.1 Att använda sig av säsongsanställd personal.....	11
3.2 Säsongsanställd personal – en källa till servicekvalitet.....	12
3.3 Säsongsanställd personal - en källa till tyst kunskap .....	15
3.4 Säsongsanställd personal - ett konkurrensfördel.....	17
<b>4. Metod.....</b>	<b>20</b>
4.1 Vår utgångspunkt.....	20
4.2 Vårt arbetssätt.....	21
4.3 Mellan deduktion och induktion.....	22
4.4 En kvalitativ forskningsstrategi.....	22
4.5 Kvalitativa intervjuer.....	23
4.6 Kvalitativ dokumentanalys.....	26
<b>5. Empiri och Analys.....</b>	<b>27</b>
5.1 En presentation av First Camp.....	27
5.2 En prestation av säsongspersonal hos First Camp.....	28
5.3 Säsongspersonal på First Camp och servicekvalitet.....	29
5.3.1 “It’s all down to people” - Rekrytering av säsongspersonal hos First Camp.....	31
5.3.2 First Camp och organisationslojalitet - ett faktum för en god prestation?.....	33
5.4 Säsongspersonal hos First Camp som en källa till tyst kunskap – ”We know more than we can tell”.....	35
5.4.1 Att konkretisera tyst kunskap på First Camp – konst eller omöjlighet?.....	37
5.4.2 Ett kunskapsstapp för First Camp - ja eller nej?.....	38
5.4.3 De säsongsanställdas roll på First Camp - If it’s to be, it’s up to?.....	40
5.5 First Camp säsongspersonal - en effektiv konkurrensfördel?.....	41
5.5.1 Stabilitet och långvarighet - vägen till goda arbetsförhållanden hos First Camp?.....	43
5.6 Sammanfattning av First Camps utmaningar med säsongspersonal.....	44
<b>6. Slutsatser kring de utmaningar First Camp ställs inför vid användningen av säsongspersonal.....</b>	<b>45</b>
6.1 Vilka utmaningar med servicekvalitet kan uppstå för en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda?.....	45
6.2 Hur kan en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda bibehålla en immateriell uppsättning av företagsspecifika tillgångar och förmågor?.....	47
6.3 First Camps säsongspersonal som konkurrensfördel.....	48
<b>7. Slutdiskussion.....</b>	<b>49</b>
7.1 Förslag på framtida forskning.....	51
<b>Källförteckning.....</b>	<b>52</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b></b>
Bilaga 1	
Bilaga 2	

# 1. Inledning

*I detta kapitel presenteras och beskrivs bakgrunden till det valda ämnet. Därefter övergår texten till en problemdiskussion vilket leder oss närmare problemet. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens syfte och frågeställningar.*

## 1.1 Problembakgrund

Matusik och Hill (1998) skriver att det moderna samhället präglas av globalisering och en ökad konkurrens. Detta har inneburit utvecklingen av en ny ekonomi och en hårdnad konkurrensmiljö för organisationer och företag världen över. Konkurrensen karaktäriseras av ett ökat behov för företag att kunna förvalta kunskaper och samtidigt reducera kostnader. Den nya ekonomin innebär fler och bättre möjligheter för organisationer att vara lönsamma, men ställer samtidigt större krav. Organisationer konkurrerar nämligen inte längre bara på lokal nivå, utan konkurrerar med organisationer och företag i hela världen. För att kunna möta dessa förändringar har organisationer världen över börjat se över sina anställningsformer (Matusik & Hill 1998). Till följd av dessa förändringar har den traditionella anställningsmodellen med långsiktig jobbsäkerhet, intern utveckling och gemensamma förpliktelser bytts ut till en mer marknadsbetonad modell. Det traditionella anställningssystemet som karaktäriserades av säkerhet, livslånga anställningar med förutbestämd befodran och stabil lön är utdött (Capelli 1999, s. 1-3). De traditionella arbetsförhållandena kan liknas med ett äktenskap, det vill säga ett livslångt åtagande för ett företag. Dagens anställningsförhållanden kan snarare ses som skilsmässor och omgiften. Genom dessa nya arbetsförhållanden har det skapats en osäkerhet från båda parter håll angående hur länge arbetsförhållandet kommer hålla. Förändrad arbetsmiljö och arbetsmarknad har alltså lett fram till att de traditionella arbetsförhållandena försvunnit. I och med detta använder sig många företag idag av flexibla och tillfälliga anställningsformer (Capelli 1999, s. 17-18, 49-50).

En bransch där dessa flexibla och tillfälliga arbetsformer tydligt kan ses är turismbranschen, då den karaktäriseras av hård konkurrens och tydliga säsongsvariationer. Global konkurrens och extrema säsongsvariationer påverkar inte bara arbetskraften utan har även betydande inverkan på efterfrågan och lönsamheten inom turismbranschen (Matusik & Hill 1998). Pegg, Patterson och Vila Gariddo (2011) menar att variationer i efterfrågan ofta utmanar turismorganisationer genom överkapacitet under lågsäsong. På samma sätt upplever många

destinationer och företag en extrem efterfrågan av arbetskraft, tjänster och service vid högsäsong. Säsongsvariationer är därför en viktig fråga som påverkar hela den globala turismindustrin, då det skapar instabilitet i efterfrågan och intäkter (Pegg et al. 2011). Som svar på detta använder organisationer inom turismbranschen flexibel och tillfällig personal för att kunna möta de säsongsutmaningar som de ställs inför. Genom att ha tillfälligt anställda kan företag inom turismbranschen välja att endast använda sin personal vid perioder där de behövs mer frekvent än under andra perioder (Pegg et al. 2011). Pegg et al. (2011) hävdar att tillfällig arbetskraft är ett försök från organisationers sida att reducera kostnader och öka dess förmåga att beroende på säsong minska eller öka personalanvändningen för att på så sätt kunna möta de behov som kan uppstå i en föränderlig bransch. Författarna påstår även att användningen av tillfälligt anställda kan leda till bristande kunskaper, kompetenser och erfarenheter, som i sin tur kan resultera i minskad servicekvalitet och kundtillfredsställelse (Pegg et al. 2011). Användningen av tillfällig personal kan därför vara ödesdigert för en organisation då turismprodukten och turismupplevelsen enligt Page och Connell (2006) är helt beroende av människan för att levereras på ett bra sätt. Inom turismbranschen är personalen och dess kunskap en avgörande faktor för en organisations servicekvalitet, överlevnad, framgång och konkurrenskraft (Page & Connell 2006). Vikten av att vid samtliga servicemöten leverera god servicekvalitet är något som Grönroos (2008) framhäver som sanningens ögonblick. Sanningens ögonblick innebär den tid och plats där servicemötet äger rum och den anställde har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet organisationens tjänster och service håller. Det handlar om ett gyllene tillfälle, och om inte tillfället tas i akt är möjligheten att göra ett gott intryck förlorat och kunden går därifrån missnöjd (Grönroos 2008, s. 90).

## **1.2 Problemdiskussion**

Som nyss diskuterat har de nya anställningsförhållandena ändrats från permanenta till tillfälliga arbetskontrakt, som exempelvis inhyrd personal, korttids- och säsongsanställda. Att byta ut permanent heltidspersonal mot dessa tillfälliga anställningsformer är ett sätt för företag att hantera de säsongsvariationer och förändringar som skett på arbetsmarknaden (Capelli 1999, s. 136-137). Biggs, Burchell och Millmore (2006) menar att det finns olika anledningar till varför ett företag ska satsa på tillfälligt anställd personal. Dels är tillfällig personal lätt för företag att göra sig av med och lättare för ledningen att hantera. Utöver detta

kan rekryteringskostnader minska då det inte krävs lika mycket från ledningens sida att välja rätt kandidat för en tillfällig anställning (Biggs et al. 2006).

En sådan här tillfällig anställning som allt fler organisationer världen över använder sig av är säsongarbete, som utgör en stor och viktig del även inom turismbranschen. Användningen av säsongspersonal är ett effektivt svar på säsongvariationer, som är en av de största utmaningarna för turistföretag. Genom att inneha säsongspersonal kan företag möta säsongsefterfrågan och därmed minska förlusterna under lågsäsong (Capelli 1999, s. 136-137; Pegg et al. 2011). Ainsworth och Purss (2009) anser att det finns fördelar men också nackdelar med säsongspersonal. Å ena sidan menar de att säsongsanställda är mycket viktiga för turismbranschen då säsongvariationer är tydliga. Å andra sidan karakteriseras de ofta som omotiverade, oengagerade, otillförlitliga och med lägre prestationsförmåga än permanent anställda då säsongarbete kännetecknas av otrygghet och en begränsad varaktighet (Ainsworth & Purss 2009). Det finns även andra konsekvenser i hanteringen av tillfällig arbetskraft. Exempelvis blir de anställdas åtagande till organisationen både psykologiskt och tidsmässigt mindre, vilket kan leda till problem med motivation, kommunikation och hög personalomsättning (Allan 2000).

Ainsworth och Purss (2009) har diskuterat hur säsongarbete och säsongsanställningar påverkar en organisations verksamhet, prestation och servicekvalitet. Författarna hävdar att användningen av säsongsanställd arbetskraft i kombination med ett kostnadsminimerande förhållningssätt kan ha en skadlig effekt på organisationers prestation och äventyra ett företags kunskapsbas (Ainsworth & Purss 2009). På liknande sätt menar Fuchs (2002) att säsongsanställning kan leda till att företag får svårare att behålla företagsspecifika och individuella förmågor som i dagens ekonomi är av avgörande betydelse och en av de viktigaste konkurrensfördelarna (Fuchs 2002). Företagsspecifika kunskaper och förmågor har blivit en tillgång som ska värderas, utvecklas och förvaltas och människor är den viktigaste ingrediensen för detta (Bogdanowicz & Bailey 2002). Bogdanowicz och Bailey (2002) och Musulin, Gamulin och Crnojevac (2011) hävdar att kunskap är en av nyckeldrivarna i skapandet och upprätthållandet av konkurrensfördelar i 2000-talets ekonomi och att det blir allt mer känt som en organisationstillgång. Författarna hävdar till och med att kunskap har ersatt de traditionella produktionsfaktorerna - mark, arbetskraft och kapital - till att bli ett företags mest framstående och konkurrenskraftiga resurs (Bogdanowicz & Bailey 2002; Fuchs 2002; Musulin et al. 2011). Musulin et al. (2011) syftar inte på kunskap som kan

utläsas av manualer och guider utan menar snarare så kallad tyst kunskap som finns i form av immateriella erfarenheter och förmågor hos människor. Författarna menar att eftersom dagens företagsmiljö karaktäriseras av ökad turbulens och konkurrens krävs det att snabba anpassningar till nya situationer kan göras, vilket är något som den tysta kunskap som finns inom en organisation effektivt kan hjälpa till med (Musulin et al. 2011). Arbetskraft som besitter tyst kunskap är alltså ett immateriellt, svårimiterat och företagsspecifikt konkurrensmedel, som inte kan kopieras eller imiteras av konkurrenter (Fuchs 2002). En utmaning som många företag inom turismbranschen ställs inför är behovet av att utveckla och bevara denna tysta kunskap inom företaget, då den är immateriell och inbäddad i de anställdas ”händer och huvuden” (Fuchs 2002). För organisationer med säsongspersonal kan det bli svårt att binda, behålla och utveckla denna tysta kunskap då säsongspersonal lämnar ett företag efter varje säsong och då tar med sig sin kunskap ut ur företaget (Ainsworth & Purss 2009). En bransch där säsongsvariationer och säsongspersonal är vanliga är den svenska campingbranschen där verksamheten endast bedrivs under några få sommar- eller vinterveckor, beroende på vilken del av landet man verkar i (SCR hemsida 2014). Vi anser att säsongspersonal är något som påverkar ett företags servicekvalitet, tysta kunskap och konkurrensfördelar. Vi menar att detta kan innebära en mängd utmaningar för företag som är beroende av och har många säsongsanställda. Detta resonemang kommer föras fram ytterligare i vårt syfte och våra frågeställningar.



### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen och bidra med kunskap inom fältet Service Management angående problematiken kring säsongsanställda utifrån ett företags perspektiv. Vi vill därför undersöka hur en campingorganisation förhåller sig till och ser på relationen mellan fyra centrala kategorier: säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensfördelar.

Som analysobjekt för denna uppsats har vi valt den svenska campingorganisationen First Camp Scandinavia AB. First Camp Scandinavia AB blir en intressant fallstudie då organisationen har ändrat företagststruktur och idag till största del använder sig av säsongsanställda. Utifrån detta ställer vi oss följande frågeställningar:

- 1. Vilka utmaningar med servicekvalitet kan uppstå för en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda?*
- 2. Hur kan en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda bibehålla en immateriell uppsättning av företagsspecifika tillgångar och förmågor?*

## 2. Disposition

### Kapitel 1: Inledning

I detta kapitel har bakgrunden till uppsatsen beskrivits. Vidare har en problemdiskussion förts vilket lett oss närmare problemet. Kapitlet avslutas därefter med uppsatsens syfte och de frågeställningar som behandlats.

### Kapitel 3: Teoretisk referensram

Här presenteras den teoretiska referensram som senare används för att analysera fram svar på våra frågeställningar. Kapitlet behandlar teorier som säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och personal som konkurrensmedel.

### Kapitel 4: Metod

Detta kapitel beskriver de metoder vi valt att använda för att kunna undersöka och besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Vidare diskuteras valet av metoder och dess tillförlitlighet.

### Kapitel 5: Empiriskt material och analys

I det fjärde kapitlet presenteras vårt insamlade empiriska material och ställs mot de teorier vi behandlat i tidigare avsnitt. Analys sker löpande i texten. Kapitlet har strukturerats utifrån våra frågeställningar, där vi först analyserar de utmaningar som kan uppstå med ett företags servicekvalitet när de till stor del använder sig av säsonganställda. Därefter redogörs hur ett företag som använder sig av många säsonganställda kan arbeta för att bibehålla immateriella förmågor och resurser i form av tyst kunskap inom företaget.

### Kapitel 6: Slutsatser

I detta kapitel formuleras slutsatser utifrån analysen som besvarar våra frågeställningar.

### Kapitel 7: Diskussion

I uppsatsens sista kapitel förs en diskussion kring de resultat och slutsatser vi kommit fram till, och hur tillvägagångssättet kan ha påverkat vårt resultat. Avslutningsvis ges förslag på framtida forskning.

### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt har fokus valts att läggas på teorier kring begrepp som säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och personal som konkurrensmedel. Vi anser att dessa teorier och begrepp är relevanta för kommande analys och diskussion kring problematiken med säsongsanställda ur ett företagsperspektiv.*

#### 3.1 Att använda sig av säsongsanställd personal

Ainsworth och Purss (2009) menar att en positiv effekt av att ha säsongsanställda är för organisationer sänkta kostnader då majoriteten av personalen endast är anställd under högsäsong och blir därmed inte en kostnad för företaget under lågsäsong. Att anställa nya är oftast inget problem då det inför varje ny säsong finns mängder av potentiella personer att anställa som söker sig till turismföretag för att få möjligheten att arbeta under en säsong (Ainsworth & Purss 2009). På liknande sätt menar Biggs et al. (2006) att det finns olika anledningar till varför en organisation ska satsa på säsongsanställda. Dels för att säsongspersonal är lätt för företag att göra sig av med och därmed lättare för ledningen att hantera (Biggs et al. 2006). Å ena sidan menar Biggs et al. (2006) att ett företags rekryteringskostnader kan minska då det inte krävs lika mycket ansträngning från ledningens sida att välja rätt kandidat för en säsongsanställning (Biggs et al. 2006). Å andra sidan menar Ainsworth och Purss (2009) snarare att organisationer ofta lägger ner mycket tid, resurser och ansträngning på rekrytering och introduktion för de nyanställda säsongarbetarna.

I introduktionen får de anställda reda på hur värdefulla de är för företaget och det är ofta här som de anställdas förväntningar på den kommande säsongen skapas. Men så fort den nyanställda säsongspersonalen är en del av företaget och igång med arbetet anser många företag att det är onödigt att satsa på ytterligare träning och utbildning, då de ändå kommer att lämna företaget efter säsongens slut. Ju längre bort från introduktionen säsongen kommer desto mer ser organisationer den anställde som ett medel för att få ett arbete gjort och en kostnad och den anställde ser mer organisationen som en källa till pengar (Ainsworth & Purss 2009; Koene och van Riemsdijk 2005). Koene och van Riemsdijk (2005) menar, precis som Ainsworth och Purss (2009), att det blir ett mer transaktionellt förhållande mellan organisation och anställd och inte en relation som vårdas med omsorg (Ainsworth & Purss 2009; Koene & van Riemsdijk 2005). I och med den transaktionella relationen mellan anställd och organisation, förväntar sig företaget heller inte ett organisatoriskt engagemang från

personalens sida. Relationen fokuserar nämligen enbart på den ekonomiska karaktären (Koene & van Riemsdijk 2005). Med andra ord kan detta resultera i att de anställda inte blir lika engagerade i och lojala till företaget (Ainsworth & Purss 2009). Genom den transaktionella relationen behöver HR-personalen enbart fokusera på att säkerställa att personalen arbetar och betar sig i enlighet med de avtalsvillkor som organisationen arbetat fram. Det handlar framför allt om avtalsvillkor som regler, förordningar, särskilda bestämmelser och förbestämda standarder (Koene & van Riemsdijk 2005). Detta kan leda till att organisationen minskar sina möjligheter till att erhålla värdefulla resurser, nämligen personalstyrkans kunskaper och förmågor. Det behövs anställningstrygghet och kontinuitet för att utveckla förhållandet mellan de anställda och därmed öka socialiseringen som är av avgörande betydelse för kunskapstillväxten inom organisationen (Ainsworth & Purss 2009; Koene & van Riemsdijk 2005). Trots detta tyder mycket på att många företag som använder sig av säsongspersonal är bekväma med sitt nuvarande HR-arbete och inte tänker ändra sitt tillvägagångssätt. För varje år finns det nya människor att anställa, precis som ett antal är villig att återkomma för en ytterligare säsong (Ainsworth & Purss 2009).

### **3.2 Säsongsanställd personal – en källa till servicekvalitet**

Säsongsanställda arbetar ofta i frontlinjen och har därmed mest kontakt med kunder (Ainsworth & Purss 2009). Därför har personlens attityder och beteende en viktig och avgörande betydelse för servicekvaliteten, organisationens relation med kunden och kundernas uppfattning av företaget (Ashill, Rod & Carruthers 2008; Alverén, Andersson, Eriksson, Sandoff & Wikhamn 2012). En utmaning som organisationer med säsongsanställda årligen ställs inför är att hålla en hög servicestandard och en jämn nivå på den levererade servicen. Detta samtidigt som de varje år ska lyckas attrahera, motivera och förvärva en ny, stor och tillfällig säsongspersonalstyrka som ska vara effektiv och serviceinriktad (Ainsworth & Purss 2009; Newman & Drost 2008). Eftersom företaget många gånger måste förlita sig på en relativt lågavlönad och oerfaren säsongspersonal är det svårt att attrahera och behålla en effektiv och serviceinriktad personal (Newman & Drost 2008). När ett företag anställer ny säsongspersonal får de i början av varje säsong en introduktionsutbildning, ofta får de även ta del av en kopia av en personalhandbok eller liknande. Denna personalhandbok brukar innehålla information om företaget, dess struktur, vad de anställda kan förvänta sig från företaget och vad företaget förväntar sig av de anställda (Ainsworth & Purss 2009). Säsongsarbetare har mindre tid att anpassa sig till arbetsmiljön än vad permanent personal

har, trots detta har de ofta lika höga krav på sig att prestera direkt (Newman & Drost 2008). Som tidigare nämnt skriver Grönroos (2008) om vikten av sanningens ögonblick. Sanningens ögonblick innebär den tid och plats där servicemötet äger rum, varpå den anställde har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet organisationens tjänster och service håller. Det handlar alltså om ett gyllene tillfälle, och om inte detta tillfälle tas i akt är möjligheten att göra ett gott intryck förlorad och kunden går därifrån missnöjd (Grönroos 2008, s. 90). Författaren menar även att dålig service förorsakar problem inte bara för kunden utan även för leverantören. På samma sätt blir god service en effektiv vinnarstrategi för båda parter, alltså något som lönar sig i dubbel bemärkelse (Grönroos 2008, s. 155-156).

En säsongsanställning skiljer sig från en permanent anställning på många olika sätt (Alverén et al. 2012). Blivande säsongare attraheras oftast av den så kallade "säsongslivsstilen", det vill säga den roliga upplevelsen och det sociala som ofta associeras med säsongslivet snarare än självaste arbetet (Ainsworth & Purss 2009). Ashill et al. (2008) och Alverén et al. (2012) menar att säsongarbete ofta anses lågkvalificerat, men det betyder inte att de säsonganställda är lätta att byta ut. Hög säsongspersonalomsättning påverkar nämligen både organisationens direkta kostnader så som rekrytering, utbildning och träning av ny personal men även indirekta kostnader så som förlust av de anställdas kunskap, minskad servicekvalitet och avbrott i socialisering och kommunikation mellan de anställda (Alverén et al. 2012; Ashill et al. 2008). Hög säsongspersonalomsättning hämmar även en effektiv kundservice och minskar därmed konkurrenskraften (Ashill et al. 2008).

Som svar på utmaningar med säsongspersonal har många organisationer upptäckt att genom att återanställa säsonganställda från år till år kan det minska personalrelaterade kostnader, direkta som indirekta, och på så sätt förbättra kundservicen (Newman & Drost 2008). Som tidigare nämnt kan en säsongsanställning som hanteras omsorgsfullt resultera i att en säsonganställd arbetar mer än en säsong i samma organisation (Alverén et al. 2012). Trots att säsongsanställningen är kort och begränsad kan den säsonganställda komma att identifiera sig med företaget. Detta kan bidra till företagets framgång och generera en konkurrensfördel för organisationen (Ainsworth & Purss 2009; Newman & Drost 2008). Alverén et al. (2012) konstaterar att trots att säsonganställda ofta ses som en fysisk "ägodel" och en kostnad för företaget, bedöms det ändå som attraktivt att uppmuntra dem att komma tillbaka till ytterligare säsonger då de anses rutinerade och erfarna. Detta värderas högt inom företag då det kan resultera i högre kvalitet och bättre kundservice, vilket i sin tur leder till ökad

kundlojalitet. Fördelarna med att ha återkommande säsongsanställda är alltså att servicekvaliteten kan hålla en jämnare nivå, företaget kan bemyndiga personalen i större utsträckning och att kommunikationen mellan de anställda underlättas (Alverén et al. 2012). Det kan vara effektivt för organisationer att försöka återanställa tidigare säsongspersonal som besitter företagsspecifika kunskaper då detta kan hjälpa organisationerna att introducera och socialisera nya säsongsanställda i företaget. Återkommande säsongsanställda är dessutom införstådda med vad säsongsarbetet innebär och har därför mer realistiska förväntningar än nyanställda (Ainsworth & Purss 2009). Newman och Drost (2008) nämner att säsongsbetonade organisationer har börjat förstå att en effektiv bemanning- och företagsstrategi är att få sina säsongsanställda tillbaka mer än en säsong. Att få tillbaka anställda från säsong till säsong ökar nämligen sannolikheten att säkerställa och utveckla en mer begåvad arbetskraft. Säsongsarbetsgivare har insett att en anställds tidigare utbildning, erfarenhet och kunskap om kundernas preferenser förbättrar organisationens kundservice avsevärt. Att anställa rutinerade säsongsveteraner kan upprätthålla organisationens effektivitet och minimera dess utbildningskostnader (Newman & Drost 2008).

Newman och Drost (2008) menar att en bra strategi ett företag kan använda sig av för att attrahera återkommande säsongspersonal är att sträva efter kamratskap mellan de anställda, då kamratskap och det sociala är en betydande anledning till att personal återvänder till säsongsarbetet följande år (Newman & Drost 2008). Även Ainsworth och Purss (2009) menar att många återkommande säsongsanställda påstår att det sociala och kamratskapen som uppstår är ett av de främsta skälen för att återkomma (Ainsworth & Purss 2009). Likaså påstår Alverén et al. (2012) att en av anledningarna till att före detta anställda vill återkomma för ytterligare en säsong påverkas dels av kamratskapet mellan de anställda men även av arbetstillfredsställelsen. Studier har nämligen visat att anställda som är mer tillfredsställda med sitt jobb är mer benägna att stanna inom organisationen (Alverén et al. 2012). Trots att kamratskap och arbetstillfredsställelse är av avgörande betydelse för återkommande säsongspersonal har även ledningens attityd en viktig roll i deras arbetstillfredsställelse. Studier har visat att frontpersonal är mer engagerad i organisationer som investerar i utbildning och träning. En inspirerande och omhändertagande organisationsledning som underlättar och anstränger sig för att nå goda relationer mellan ledning och säsongsanställda kan därför vara viktigt för de anställdas arbetstillfredsställelse och företagets servicekvalitet. Om frontlinjeanställda säsongsmedarbetare upplever stöd och uppmuntran från ledningen

kommer deras ansträngningar att öka, liksom deras känsla av arbetsplikt vilket kan resultera i att de vill återkomma ytterligare säsonger (Ashill et al. 2008).

### **3.3 Säsongsanställd personal - en källa till tyst kunskap**

Den nya företagsmiljön karktariseras av ett ökat behov av kunskap och ständig individuell förbättring. Därför är det viktigt att organisationer fokuserar på att ta tillvara på de anställdas tysta kunskap då den är värdefull och viktig för ett företag, men även det som är svårast för konkurrenter att kopiera och imitera (Bogdanowicz & Bailey 2002; Musulin et al. 2011). Internt skräddarsydd coaching och mentorskap är benägna att utveckla den tysta kunskapen som kan finnas inom en organisation. Detta kan resultera i mer långsiktig effektivitet och konkurrenskraft för organisationen (Luthans & Youssef 2004).

Musulin et al. (2011) menar att eftersom turismsektorn blir allt mer kunskapsintensiv och att en ny företagsmiljö har växt fram, är en effektiv kunskapshantering relevant för att kunna erhålla och upprätthålla organisationens konkurrensfördelar. Att uppmuntra till kunskapsdelning inom en organisation kan generera en effektiv kunskapshantering och dessutom förbättra den levererade kvaliteten på kundservicen. Detta kan vara användbart då de anställda måste vara medvetna om och ha kunskap om olika kunders behov för att på så sätt kunna leverera kundtillfredsställelse. Genom detta kan organisationer få betydande konkurrensfördelar (Musulin et al. 2011). Till skillnad från explicit kunskap, det vill säga öppen, kommunicerad och kodifierad kunskap, är tyst kunskap immateriell och inarbetad i personliga attityder, erfarenheter och värderingar (Bogdanowicz & Bailey 2002). Därför är tyst kunskap inte lätt att kommunicera eller ens lätt att bekräfta av de som besitter den (Musulin et al. 2011). Luthans och Youssef (2004) hävdar att tyst kunskap endast kan skapas genom tid, heltidsanställning och organisationsspecifik utveckling och utbildning, vilket oftast är unikt för människorna inom organisationen (Luthans & Youssef 2004). Tyst kunskap är därför en kunskapsform som är värdefull för en organisation då det är en kritisk tillgång för framgång för en individ, grupp eller organisation (Musulin et al. 2011). Även Bogdanowicz och Bailey (2002) hävdar att kunskap är svårfångad och abstrakt, men att det samtidigt är en immateriell tillgång som är viktig för en organisations överlevnad (Bogdanowicz & Bailey 2002). En organisation blir alltså inte framgångsrik på grund av dess struktur, den blir framgångsrik på grund av den uppsättning kompetenser som är inbäddade i företaget, det vill säga företagets tysta kunskap. Detta medför även att konkurrenter inte kan dra nytta av en

annan organisations tysta kunskap då den är organisationsspecifik och därmed inte kan överlåtas. Däremot menar Luthans och Youssef (2004) att många organisationer lätt hamnar i fällan att man antar att tyst kunskap är en självklarhet för alla anställda i organisationen som "har varit anställda länge nog" inom företaget, och man satsar därför minimala resurser på att utveckla sina chefers och medarbetares tysta kunskap (Luthans & Youssef 2004).

Bogdanowicz och Bailey (2002) anser att kunskap inte längre bara är en individs personliga visdom utan idag även en värdefull organisationstillgång, då individer för med sig kunskap till arbetsplatsen. Det vill säga kunskap de har förvärvat genom tidigare utbildningar och erfarenheter. När de interagerar inom organisationen använder de sig av dessa tidigare utbildningar och erfarenheter för att utveckla sina färdigheter och kunskaper ytterligare. Detta bidrar i sin tur till organisationens värde och konkurrens. Framgångsrika och konkurrenskraftiga organisationer är rika på kunskap. Dock hävdar författarna att när en anställd lämnar en organisation tar personen med sig sin tysta kunskap och på så sätt försvinner den från företaget. Om en individs tysta kunskap går helt förlorad eller ej beror på om organisationen har lyckats förvandla och konkretisera den till så kallad organisatorisk kunskap. För innan en individ delger sin tysta kunskap är det endast individens humankapital, inte organisationens (Bogdanowicz & Bailey 2002). Tyst kunskap är det som organisationer förlorar när de inte kan behålla anställda tillräckligt länge för att avkastningen på denna typ av humankapital ska generera konkurrensfördelar för företaget. Investeringar i mänskliga resurser måste ses som en källa till konkurrenskraft som påverkar hela organisationen, inte bara utifrån kortsiktig lönsamhet utan även långsiktig överlevnad, tillväxt och framgång för organisationen (Luthans & Youssef 2004).

Frekvent personalomsättning och ständiga karriärsändringar innebär svårigheter i att underhålla konkurrensfördelar som genereras från individuell och tyst kunskap (Bogdanowicz & Bailey 2002; Musulin et al. 2011). På så sätt blir det ett kritiskt och avgörande moment för organisationen att behålla sin personal (Luthans & Youssef 2004). Bogdanowicz och Bailey (2002) menar att majoriteten av den specifika, tysta kunskapen hos frontpersonal inom turismorganisationer skapas och utvecklas genom deras dagliga interaktioner och samspel med gäster, chefer, kollegor, leverantörer och konkurrenter. Tyst kunskap inkluderar processen av förståelse och görs synlig genom känslor, uttryck och handlingar. Luthans och Youssef (2004) poängterar att ett noggrant urval av mänskliga resurser är en nödvändig förutsättning för en framgångsrik utveckling av tyst kunskap. Människor är nämligen inte den



viktigaste tillgången för en organisation, utan *rätt* människor är. Vidare menar författarna att även om utbildning, tidigare erfarenheter, kunskaper, färdigheter och förmågor är nödvändigt, är dessa faktorer inte tillräckliga för att nyttja en organisations humankapital till fullo. Organisationer bör dessutom titta efter potentialen och attityden hos den person som anställs (Luthans & Youssef 2004).

Luthans och Youssef (2004) hävdar att viktiga urvalskriterier som en organisation bör titta på vid anställning av ny personal är exempelvis möjligheterna för kandidaten att uppta, behålla och effektivt utnyttja den tysta kunskapen och viljan och förmågan att ständigt lära och önskan om delaktighet och engagemang. Dock har många organisationer under de senaste åren gjort fel vid användningen av säsongsanställda. Organisationer lockas av och föredrar de kortsiktiga och mätbara kostnadsbesparingarna, istället för att investera i humankapitalet och på så sätt generera konkurrensfördelar (Luthans & Youssef 2004). Dock kan det konstateras att kunskap, framför allt tyst kunskap, är en av de viktigaste tillgångarna i en organisation och bör därför hanteras väl (Musulin et al. 2011). När organisationer bygger upp och utökar sin kunskapsbas, bygger de upp sitt intellektuella kapital och därmed ökar dess konkurrensmedel och konkurrensfördelar (Bogdanowicz & Bailey 2002). Dock finns det vissa utmaningar med den tysta kunskapen. Exemplevis är den långsiktigt orienterad och kräver högt engagemang av organisationen, både hos ledningen och de anställda. Den tysta kunskapsstypen är dessutom svår att mäta, vilket gör det svårt att säga när dess inverkan kommer att synas i organisationen (Luthans & Youssef 2004). Trots detta är tyst kunskap ett effektivt konkurrensmedel inom turismbranschen, men en stor utmaning ligger i att den är svår att fånga och överföra till andra anställda inom organisationen. Därför är det nödvändigt för organisationer att vara medvetna om vilka tysta kunskaper företaget besitter och kanske framför allt förstå att denna kunskap är viktig för verksamheten (Musulin et al. 2011).

### **3.4 Säsongsanställd personal - ett konkurrensmedel**

I en tid där konkurrensen ständigt hårdnar har tjänsteföretag förstått att en lojal kundbas är nyckeln till överlevnad och framgång, vilket den anställda personalen kan hjälpa till att skapa och bidra till (Alexandrov, Babakus & Yavas 2007). Många organisationer är beroende av tillfälliga säsongsarbetare då allt fler företag minskar antalet kärnanställda. Allt fler chefer anser nämligen att de framgångsrika organisationerna är platta, beroende av färre anställda och har en flexibel arbetskraft (Fuchs 2002). Koene och van Riemsdijk (2005) påpekar att

säsongsanställda ur organisationers synvinkel ofta ses som relativt låga i värde och lätta att byta ut. En hög personalomsättning är dyrt för en organisation på många olika sätt. Till exempel ger utbytet av en erfaren heltidsanställd mot en oerfaren säsongsanställd en konsekvens i form av ökade tjänstekostnader på grund av splittrad service och låg arbetsmoral då personen är medveten om att den inte kommer vara långvarig inom företaget. Ett annat problem med hög personalomsättning är att säsongsanställda oftast inte är lika organisationslojala eller engagerade i företaget som heltidsanställda. Dessa problem kan leda till att en organisations rykte skadas (Koene & van Riemsdijk 2005). Säsongsanställd frontpersonal med höga uppsägningsintentioner ger inte bara dålig service till kunder utan kan även påverka organisationens service recovery negativt (Alexandrov et al. 2007). Oförsiktig hantering av säsongsanställda kan ha ett antal oönskade konsekvenser för en organisation, på samma sätt finns det mycket att vinna genom noggrann hantering av säsongspersonalen (Koene & van Riemsdijk 2005). Att bibehålla nöjda och engagerade anställda, framförallt frontpersonal, är därför viktigt för ett företags framgång och kundbibehållande (Alexandrov et al. 2007).

Enligt Fuchs (2002) är det enkelt för en organisation att snabbt förändra och ersätta fysiska system, exempelvis datorsystem, men det är desto svårare att byta ut och ersätta anställdas förmågor och kunskaper (Fuchs 2002). Alltså kan de anställda ses som en unik källa för utvecklingen av konkurrensfördelar. Fuchs (2002) menar också på att en organisations anställda är den viktigaste immateriella tillgången ett företag har. Tyst kunskap har nämligen större möjlighet att generera konkurrensfördelar än materiella tillgångar eftersom många av de anställdas individuella förmågor finns förkroppsligade och inbäddade i dem (Fuchs 2002). En organisations humankapital kan alltså ses som ett avgörande element i en ständigt föränderlig och hyperkonkurrerande företagsmiljö. Fuchs (2002) hävdar att om en organisation ska kunna behålla sina konkurrensfördelar kan de inte ignorera det faktum att de traditionella och stabila anställningsförhållandena är en kritisk källa till framgång. Den ökade osäkerheten i dagens säsongsanställningar förstör företagets förmåga att utveckla sina immateriella tillgångar, vilka genereras av en stabil, samarbetande och lojal arbetskraft (Fuchs 2002). Med andra ord, om ett företag har en ostabil arbetskraft och en stor del tillfälligt anställda påverkas företagets strategiska förmåga att utveckla långsiktiga konkurrensfördelar negativt. Både Fuchs (2002) och Leonard-Barton (1992) argumenterar för ett negativt samband mellan antalet säsongsanställda och företagets förmåga att förvärva tyst kunskap. Kvalitet är viktigare än kvantitet när det kommer till företagsspecifika tillgångar och i

försöket att skapa hållbara konkurrensfördelar. Genom att använda säkra, stabila och långsiktiga anställningar kan organisationer utveckla kunskap och arbetsmotivation bland de anställda och på längre sikt skapa hållbara konkurrensfördelar för företaget. Dessa stabila och långvariga förhållanden kan dessutom förstärka sammanhållningen hos de anställda vilket kan resultera i minskad förlust av egna förmågor och kunskaper till konkurrerande företag. God sammanhållning mellan anställda underlättar att tyst kunskap sprids inom organisationer, detta genererar och ökar även dess konkurrenskraft (Fuchs 2002; Leonard-Barton 1992). Å ena sidan anser Fuchs (2002) att anställda enbart kan nyttjas som en tillgång om företaget lyckas främja ömsesidigt aktiva, långsiktiga och fördelaktiga relationer mellan anställda och arbetsgivare. Ett företag som inte kan ge anställda en stabil, säker arbetsmiljö med ett långtidskontrakt och god sammanhållning kan komma att förlora värdefulla och skickliga konkurrensfördelar till konkurrenter (Fuchs 2002). Å andra sidan hävdar Alverén et al. (2012) att om en säsongsanställning hanteras omsorgsfullt, kan det resultera i att en säsongsanställd arbetar mer än en säsong i samma organisation (Alverén et al. 2012). Den säsongsanställda kan då komma att identifiera sig med företaget trots att säsongsanställningen är kort och begränsad (Ainsworth & Purss 2009; Newman & Drost 2008).

Vi har nu presenterat den teoretiska referensramen som kommer ligga till grund för analysen av vårt insamlade empiriska material. Kommande avsnitt förklarar vilket metodval som gjorts och hur vi gått tillväga vid insamlandet av det empiriska materialet.

## 4. Metod

*Följande kapitel beskriver vår förförståelse och vårt tillvägagångssätt, detta för att senare i uppsatsen kunna besvara vår frågeställning. Därefter kommer valet och förståelsen av vår teoretiska och empiriska insamling redogöras. Slutligen kommer valet av metoder förklarats och hur dessa fungerat vid insamlingen av empiriskt material. Dessutom kommer våra metoders tillförlitlighet att diskuteras.*

### 4.1 Vår utgångspunkt

Vi hade en förförståelse om att mycket av en organisations tysta kunskap går förlorad då många säsongsanställda endast arbetar under en kort period och därefter lämnar företaget. I denna uppsats har vi därför valt att lägga fokus på de utmaningar som företag med många säsongsanställda ställs inför. Ytterligare en anledning till att vi valde detta område är att vi, utifrån granskning av tidigare forskning, tolkat en allmänt negativ uppfattning angående säsongsanställda och dess prestationer i arbetet. Då vi snarare har en positiv uppfattning kring säsongsanställningar, identifierade vi därför ett glapp inom det vetenskapliga området. Tidigare forskning (exempelvis Ainsworth & Purss 2009 och Fuchs 2002) har bland annat undersökt fördelar och nackdelar med säsongsanställda, den ökade otrygghet som härstammar från ett företags önskan om flexibilitet och varför olika typer av tillfälliga anställningsformer har haft en stark tillväxt från 1990-talet och framåt. Vi har därför valt att undersöka relationen och sambandet mellan säsongsanställd personal och en organisations servicekvalitet, tysta kunskap och konkurrensfördelar. Utöver företagsledningens perspektiv, i form av tankar och reflektioner, har vi valt att samla empiri även från säsongsanställda, och därmed få deras perspektiv. Detta för att få en bredare helhetsbild över den komplexa situationen. På så sätt undersöktes både ett företags- och personalperspektiv. När vi skriver om säsongsanställda syftar vi på tillfälligt anställda i Sverige som endast arbetar under sommarmånaderna, då det för många företag i turismindustrin i Sverige råder högsäsong. Då den svenska campingbranschen till största del består av privata aktörer och First Camp är en av de få kedjor som finns tillgängliga är vi medvetna om att alla campingaktörer är individuella och att tankesätt, attityder, resurser och liknande kan skilja sig nämnvärt mellan de olika aktörerna.

## 4.2 Vårt arbetssätt

För att kunna besvara våra frågeställningar har vi valt att använda oss av forskning och teorier kring säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och personal som konkurrensmedel. Därmed har vi kunnat fastslå att den förförståelse vi hade kring relationen mellan säsongspersonal och en organisations servicekvalitet, tysta kunskap och konkurrensfördelar stämde överens med den litteratur som finns inom dessa områden. Till största del har vi valt teorier som är utmärkande specifikt för service- och turismindustrin, där tillfälligt anställd personal ofta utgör en stor del av personalstyrkan. Enligt dessa teorier är den huvudsakliga anställningsformen för reseindustrin tillfälliga anställningar och då framförallt säsongarbetare (se exempelvis Ainsworth & Purss 2009). Anställningsformen innebär utmaningar och svårigheter för organisationer gällande att behålla viktig kunskap inom företaget och att leverera god service till kunder, då denna kunskap kan vara avgörande för detta (Ainsworth & Purss 2009). För att se hur detta ser ut i praktiken valde vi att samarbeta med campingorganisationen First Camp Scandinavia AB (hädanefter First Camp) som vid förfrågan om ett samarbete var positivt inställda och därmed tillmötesgående och samarbetsvilliga. Vi valde detta företag då verksamheten till största del använder sig av säsonganställd personal. Genom denna fallstudie hoppas vi kunna få en omfattande syn av hur ett företag använder sig av säsonganställda och hur de påverkas av det kunskapsavbrott som kan uppstå vid varje säsong. Vi har valt att göra en fallstudie för att på så sätt få mer grundliga och detaljerade kunskaper och bättre förståelse för detta ämne. Genom god kontakt med First Camp har denna fallstudie varit möjlig då vi fått tillgång till deras personalmaterial både genom dokument men också genom intervjuer av personal. Dubois och Gadde (2002) menar att en fördel med att använda enbart en fallstudie, i detta fall en organisation, är att det är ett bra sätt att få möjlighet till en djupare förståelse och uppfattning om hur en organisation arbetar med det valda ämnet. De menar således att kvalitativ forskning handlar om djup och inte om bredd. Vi har dock ett kritiskt förhållningssätt till att vi enbart har använt oss av en organisation då detta kan påverka och minska generaliserbarheten. Däremot har forskning och studier visat det är en fördel att enbart använda och undersöka ett studieobjekt då detta kan ge en djupare förståelse (Dubois & Gadde 2002). Vi är dock medvetna om att resultatet inte är generaliserbart till en population.

Den första kontakt vi fick med First Camp var med deras personalchef som i sin tur ledde oss vidare till företagets VD och koncernchef och två affärsområdeschefer som hjälpte oss med

ytterligare kontakter i form av en regionchef, två servicechefer och en säsonganställd receptionsansvarig och en säsonganställd receptionist (se bilaga). Vi valde att intervjua dessa personer för att på så sätt få tillgång till så många perspektiv som möjligt.

### **4.3 Mellan deduktion och induktion**

Vid samhällsvetenskapliga undersökningar finns två olika angreppssätt, deduktivt och induktivt. Dessa två innebär olika sätt att dra slutsatser på (Dubois & Gadde 2002). Det som skiljer dem båda angreppssätten åt är att ett deduktivt angreppssätt innebär att teorin ses som början på ett resultat, medan induktivt angreppssätt ser teorin som ett resultat. Det vill säga, en induktiv metod grundas på sannolikhet och empiri vilket går ut på att man drar slutsatser från observationer. Deduktion grundas snarare på logik och forskningen utgår ifrån valda teorier och hypoteser (Dubois & Gadde 2002). Oftast tillämpas varken det ena angreppssättet eller det andra utan vanligtvis blandas dessa ihop och spår från båda sätten kan tydas (Dubois & Gadde 2002).

I denna uppsats kommer vi utgå ifrån ett abduktivt angreppssätt vilket innebär att de olika metoderna blandas. Att använda sig av ett abduktivt arbetssätt innebär alltså att man utgår ifrån teori, det vill säga deduktion, men att den under tiden ändras och omformas av den empiri som samlas in (induktion) (Dubois & Gadde 2002). Det insamlade empiriska materialet har bidragit med att vissa teorier vi från början valt har fått omarbetas och bytts ut mot mer lämplig forskning och teori. Detta gjordes för att ha möjlighet att matcha empiri och teori med varandra.

### **4.4 En kvalitativ forskningsstrategi**

Enligt Bryman (2008) skiljer val av metod mellan en kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategi. En kvalitativ forskningsstrategi lägger vikt vid ord medan den kvantitativa forskningsstrategin istället fokuserar på siffror. En kvalitativ forskning är en tolkning och analys av den sociala verkligheten, där målet för forskaren är att komma åt de bakomliggande faktorerna. Detta görs genom att forskaren tolkar och analyserar material utifrån undersökningens uppfattning och syn (Bryman 2008, s. 340, 361-364; Thurén 2007, s. 22).

För att få fram empiri och för att kunna utföra en analys är metod ett systematiskt tillvägagångssätt som kan användas (Bryman 2008, s. 13). Därför blev nästa steg när vi formulerat vårt syfte och våra frågeställningar att överväga vilken form av empiriskt material som skulle komma att behövas för att på bästa sätt kunna besvara dessa. Eftersom vi valt att undersöka hur ett företag värderar säsongsanställda och dess relation till servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensfördelar gjorde vi bedömningen att för att kunna få reda på detta var ord och djup viktigare än siffror och bredd. I denna uppsats har således en kvalitativ forskningsstrategi använts.

Kvalitativ forskning innehåller flera olika metoder, bland annat deltagande observation, kvalitativa intervjuer, fokusgrupper och text- och dokumentanalys (Bryman 2008). Vi kände att det som skulle ge oss mest användbar information var tankar och djupare reflektioner kring ämnena säsongsanställd personal, servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensmedel. Vi ville undersöka hur företag med många säsongsanställda värderar servicekvalitet och tyst kunskap, och om de anser att de är viktiga för företaget eller inte. Därför har vi i denna uppsats valt att använda oss av kvalitativa intervjuer med personer som på många sätt stöter på dessa fenomen i sin arbetsvardag. För att bredda vår empiriska insamling har även en dokumentanalys utförts. Dokumentet som analyserats är ett introduktionsdokument för säsongsanställningar 2014 som tillhandahållits via First Camps personalchef. När samtliga intervjuer genomförts blev nästa steg för oss att transkribera dem. Eftersom vi ville få insikt i First Camps åsikter kring en bransch med mycket säsongspersonal och de utmaningar som tillhör valde vi att endast fokusera på *vad* intervjupersonen sagt och inte *hur* den sagt det. Vi har alltså inte valt att fokusera på intervjupersonens kroppsspråk, tonläge, pauser, humörsvängningar och så vidare då vi inte finner det relevant för vår undersökning.

## 4.5 Kvalitativa intervjuer

I denna uppsats har vi, som nämnt tidigare, valt att använda oss av en kvalitativ forskning i form av intervjuer och dokumentanalys. Den kvalitativa intervjuformen kan hjälpa oss att tolka respondentens upplevelser och erfarenheter. De handlar alltså om att få en insikt om det som rör personen och dennes verklighet. Det innebär nämligen att intervjuaren ska få en förståelse över en situation utifrån en persons uppfattning och synvinkel (Dalen 2007, s. 11). Den kvalitativa intervjuformen kan delas in i semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Bryman 2008, s. 206). Vi har till störst del använt oss av en semistrukturerad intervjuform då

vi anser att den varit mest lämplig till denna uppsats. Intervjuformen innebär att vi använt en intervjuguide där vi har valt specifika teman och vissa frågeställningar som styrt och påverkat intervjun till viss grad. Trots användningen av en intervjuguide finns det ändå en viss flexibilitet vid intervjutillfället. Flexibiliteten gör att intervjun kan formas efter vad respondenten svarar, det innebär att frågor kan ställas i en annan ordning och att ytterligare frågor och följdfrågor kan ställas (Bryman 2008, s. 206; Dalen 2007, s. 32). Dock har vi vid ett fåtal tillfällen varit tvungna att använda oss av en ostrukturerad intervjuform då några av de respondenter vi valt att intervjua fått förhinder och har då har vi istället fått möjligheten att intervjua en annan person på plats. Ostrukturerad intervjuform innebär att man utgår från endast vissa teman som intervjun ska täcka och frågorna ställs då på ett mer informellt sätt (Bryman 2008, s. 206).

De intervjuguider vi använt under intervjuernas gång behandlar och tar upp områden så som säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensfördelar. Vi valde dessa områden och teman för att få tillgång till respektive respondents åsikter och tankar kring det valda ämnet. I efterhand anser vi att de frågor som ställts har varit mycket relevanta och väsentliga för att kunna besvara våra frågeställningar. Exempel på de frågor som ställdes under intervjuerna kan ses i bilagan.

Det är viktigt att uppmärksamma och påpeka att det under intervjuer kan ske vissa tolkningar. Detta innebär att undersökningsspersonen gör tolkningar av de frågor som ställs men också att intervjuaren gör tolkningar och analyser av de svar som fås och de rörelser, mönster och beteenden som uppstår (Bryman 2008, s. 315, 415). En risk som är viktig att poängtera vid kvalitativa intervjuer är det som Dalen (2007, s. 13) och Thurén (2007, s. 58) tar upp angående förförståelse. Dalen (2007, s. 13) menar nämligen att forskare redan har en viss förförståelse och att det är någonting som man måste vara medveten om och ta i beaktning (Dalen 2007, s. 13). Förförståelse innebär att människor ser och tyder kontexter på olika sätt och det kan i sin tur påverka hur vi upplever och ser verkligheten (Thurén 2007, s. 59-60). Vi är medvetna om att uppsatsen kan påverkas av den förförståelse vi har och detta är någonting som vi uppmärksammat och tagit hänsyn till. Vi valde därför att transkribera de genomförda intervjuerna för att minimera påverkan. För att ytterligare minska denna påverkan valde vi att analysera intervjuerna utifrån transkriberingarna. Vi bestämde därefter att utgå ifrån de valda ämnena och markera de olika svaren med färgade markeringspennor för att tydligt och enkelt kunna se samband och relationer mellan de genomförda intervjuerna. På grund av besvär med



en inspelning har vi varit tvungna att transkribera en intervju från minnet, dock upptäcktes detta direkt vilket gjorde att vi transkriberade intervjun omedlebart efter intervju. Detta gjorde att vi genom anteckningar som fördes kom ihåg mycket av det som sades. Att transkribera intervjuer kan enligt Bryman (2008) bidra till ökad validitet och reliabilitet och att det kan underlätta för forskaren att minnas och att genomföra analysen (Bryman 2008, s. 428)

Vid vårt urval av respondenter har vi använt oss av ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval innebär att urvalet av respondenter sker slumpmässigt (Bryman 2008, s. 434). Genom vårt samarbete med First Camp kom vi först i kontakt med personalchefen som gav oss information till andra personer inom företaget som ansågs relevanta för vår undersökning. Personerna kontaktades av oss via mail och telefon för förfrågan om en eventuell intervju. Dessa besvarade förfrågan positivt och intresserat, några av dessa personer gav i sin tur ytterligare information om fler personer som arbetar inom First Camp som kunde vara intressanta att komma i kontakt med. De intervjuer vi har genomfört har varat i cirka en timme, vilket vi anser är rimligt i förhållande till den mängd frågor vi förberett inför varje intervju. Dock har vissa av de intervjuer vi genomfört varit något kortare då de har skett helt spontant och ostrukturerat. Vi valde att totalt utföra åtta intervjuer för att på så sätt få olika perspektiv på det valda ämnet. Sju av våra intervjuer skedde personligen med respondenterna på antingen huvudkontoret i Göteborg eller på respektive repondents arbetsplats, i detta fall campingplatser (Ekerum, Sibbarp, Tylösand). Detta var ett medvetet val av oss då det kan öka respondentens självsäkerhet och bekvämlighet. En intervju skedde dock via telefon då det tyvärr inte fanns tid eller möjlighet att träffas personligen då respondenten befann sig på huvudkontoret i Göteborg. Att utföra en intervju via telefon menar Trost (2010, s. 43) kan minska felkällor av den orsak att varken respondent eller intervjuperson kan se och uppfatta varandras kroppsspråk (Trost 2010, s. 43). Dock uppfattade vi en svårighet med att hålla en intervju via telefon istället för vid ett personligt möte då det kändes svårare att skapa en relation till respondenten och även svårare att ställa följdfrågor. I början av varje intervju frågade vi om vi fick spela in intervjun, vilket godkändes av samtliga repondenter. Vi har valt att låta samtliga respondenter vara anonyma, men har fått ett godkännande att vi i uppstasen nämner och använder oss av First Camps namn och respondenternas respektive befattningar inom företaget.

## 4.6 Kvalitativ dokumentanalys

I denna uppsats har vi även valt att använda oss av dokumentstudier. Vi har då analyserat ett introduktionsdokument för säsongsanställningar 2014 som vi fått tillgång till genom den personalansvariga på First Camp. Vi anser att detta dokument både är autentiskt och meningsfullt då de personer vi intervjuat har bekräftat det som står i dokumentet. Vi valde att göra en dokumentanalys som ett komplement till våra intervjuer och på så sätt söka en djupare förståelse för vad ett företag, som använder sig av säsongsanställda, väljer att lyfta fram i sin interna marknadsföring i syfte att attrahera, behålla och utveckla sin säsongspersonal. Dokumentanalysen hjälper oss alltså att se hur First Camp framställer säsongarbetet i det interna marknadsföringsmaterialet. Enligt Bowen (2009) är det vid dokumentanalys viktigt att fundera över dokumentens äkthet, trovärdighet och representativitet (Bowen 2009). Då vi fått tillgång till dokumentet via First Camp och det faktum att det inte är offentligt anser vi att det är ett pålitligt material att analysera.

Detta kapitel har behandlat vårt tillvägagångssätt och vårt metodval. Vidare följer kapitel fyra som tittar närmare på en campingorganisation och de utmaningar de ställs inför vid säsongsanställningar.

## 5. Empiri och analys

*I följande del analyseras vårt insamlade empiriska material och ställs mot de teorier vi behandlat. Avsnittet har strukturerats utifrån våra frågeställningar där vi först behandlar de problem som kan uppstå med ett företags servicekvalitet när de till stor del använder sig av säsonganställda. Därefter redogör vi för hur ett företag som använder sig av många säsonganställda kan arbeta för att behålla immateriella förmågor och resurser i form av tyst kunskap inom företaget. Det empiriska material vi samlat in har fokus på First Camp. Vår empiri vävs samman med de teorier vi valt, därmed kommer analys ske löpande i texten för att på så sätt senare kunna besvara våra frågeställningar.*

### 5.1 En presentation av First Camp

First Camp är Sveriges ledande kedja inom camping- och semesterbyar med 12 anläggningar från Luleå i norr till Skåne i söder. Företaget grundades 2004 och är med fler än en miljon övernattningar varje år en av Sveriges största gästgivare. Visionen för First Camp är ”att vara det naturliga valet för barnfamiljer på resande fot i Sverige” (First Camp hemsida 2014). Endast ett fåtal av företagets anläggningar har öppet året runt. De flesta campinganläggningarna startar upp sin verksamhet under våren och stänger igen i september då sommaren övergår till höst. Det innebär att de anläggningar som stänger ner under lågsäsong inte har några anställda under denna period. Många tror att campingorganisationer har en halvårslång högsäsong, men i själva verket är den riktiga högsäsongen betydligt kortare. Samtliga anläggningars högsäsong räknas att börja runt midsommar och håller i sig i fem till åtta veckor framåt. Denna period har oftast full beläggning vilket leder till att arbetstempot på anläggningarna är högt och intensivt (Servicechef 1 2014-04-14). Det är även under denna period som 85-90 % av företagets omsättning ska ske (VD 2014-04-15).

Målgruppen under sommaren, det vill säga deras högsäsong, är barn och deras familjer som lockas till de olika campingarna genom barnklubb, aktiviteter och hög kvalitet. Grundpelarna i First Camps varumärke utgörs av glädje, långsiktighet och nytänkande. Dessa ledord har präglat utvecklingen av företaget och bidragit till att deras 12 destinationer har certifierats med fyra stjärnor av branschorganisationen SCR (First Camp hemsida 2014; SCR hemsida 2014). Campingbranschen består idag av 1100 campinganläggningar i Sverige som framför

allt ägs av familjer, enskilda personer och kommuner (VD 2014-04-15). Sedan företaget grundades har flera tidigare kommunalt eller privat ägda campingar köpts upp av företaget (Servicechef 2 2014-04-16). First Camp har byggt upp en stark grund av campinganläggningar och även blivit kända för att deras anläggningar har ett gemensamt koncept (Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument - säsongsanställningar 2014; First Camp hemsida 2014). Nytt för i år är att ingen på huvudkontoret får någon semester under högsäsong utan är istället under en till tre veckor ute på de olika destinationerna för att testa på arbetet ute i frontlinjen. Detta görs framför allt för att öka "vi"-känslan mellan de anställda på campinganläggningarna och på huvudkontoret (VD 2014-04-15).

## **5.2 En presentation av säsongspersonal hos First Camp**

Företaget är extremt säsongorienterat och 2013 var första året som First Camp beslutade att under vinterhalvåret stänga de flesta campinganläggningarna och därmed endast ha öppet under högsäsong. I kombination med detta har de gått från att vara 77 tillsvidareanställda till att nu endast vara 31 stycken (VD 2014-04-15). Istället anställer First Camp ca 300 säsongsanställda inför varje säsong (Affärsområdeschef 1, 2014-04-15). I genomsnitt arbetar alltså ca 25 säsongsanställda per campinganläggning. Åldersfördelningen mellan de säsongsanställda är på de flesta anläggningarna mellan 17-25 år (Affärsområdeschef 1 2014-04-15). Inför varje säsong skrivs det kontrakt med de säsongsanställda vilket gäller för hela säsongperioden. Men är man inte nöjd med den säsongsanställdes prestation har företaget rätt till att säga upp den anställde trots att det är mitt i säsongen. De säsongsanställda som är helt nya för säsongen får innan påbörjad anställning tillgång till ett introduktionsdokument som de ska ha läst igenom, vilken mestadels innehåller generell information och inte så mycket praktiska direktiv. Därefter ges en kort introduktion av varje campinganläggnings respektive servicechef, denna introduktion sker på plats och fakta blandas med praktisk information. Vid detta tillfälle får de lära sig sina respektive arbetsuppgifter som till exempel bokningssystem och kassahantering. Innan högsäsongen sätter igång på allvar får de säsongsanställda oftast arbeta några dagar för att på så sätt komma in i arbetsuppgifter och liknande (Servicechef 1 2014-04-14).

## 5.3 Säsongspersonal på First Camp och servicekvalitet

”Vi säljer gräsmattor, duschar och service.” (Regionchef 2014-04-14)

Citatet visar på att First Camp säljer upplevelser som till största del består och är beroende av god service. Serviceleveransen och dess kvalitet är avgörande för att företaget ska sticka ut i campingbranschen och vara det primära valet för besökare. Det är genom att upprätthålla en god service som de kan attrahera både nya och återkommande gäster. Servicechef 2 menar att camping är mer än bara en övernattnings, det är snarare en upplevelse. First Camps säsongspersonal har därför en extremt viktig och avgörande roll i leveransen av företagets servicekvalitet, då de, som forskning belyser, oftast arbetar i frontlinjen och därmed i första hand är de som har kontakt med kunderna (Ainsworth & Purss 2009). First Camp säljer upplevelser och därmed är god service essentiellt och avgörande för kundnöjdheten och har indirekt en stor påverkan på företagets framgång.

Regionchefen poängterar att god service är avgörande för kundnöjdheten, och menar att “you never get a second chance to make a first impression”. Uttalandet visar på vikten av det första intrycket en gäst får av personalen, och därmed även det intryck den får av företaget. Detta första intryck är extremt viktigt då man enbart har ett tillfälle att göra ett gott intryck. Teorier betonar att säsongspersonal har kortare tid för att anpassa sig till företaget och arbetet än vad permanent personal har. Oftast har säsongspersonal trots detta lika höga krav på sig att prestera direkt (Newman & Drost 2008). Detta är även något som visas i det introduktionsdokument som nyanställd säsongspersonal får ta del av.

Inom First Camp tycker vi att du som jobbar på de olika destinationerna har ett av företagets mest ansvarsfulla arbeten. Det är dig gästerna träffar när de kommer till oss. Du har ett stort ansvar för om gästen känner sig nöjd – eller missnöjd. Vi erkänner gärna att vi har höga förväntningar på dig och att ditt jobb ofta innebär högt tempo och ständiga förbättringar.  
(Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument – säsongsanställningar 2014 )

Citatet visar att First Camp har stora förväntningar på den säsongsanställda personalen och betonar att deras möte med gästen är av avgörande betydelse för gästens uppfattning om företaget. Forskning benämner detta möte som sanningens ögonblick, vilket innebär ett

tillfälle då den anställde har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet organisationens tjänster och service håller. Om den anställde inte tar detta tillfälle i akt är chansen att göra ett gott intryck förlorad och kunden går därifrån missnöjd. God service är en effektiv vinnarstrategi för båda parter, och något som lönar sig i dubbel bemärkelse (Grönroos 2008, s. 90, 155-156).

Ditt sätt att bemöta företagets olika affärs- och gästkontakter är av avgörande betydelse för hur väl företaget lyckas i jämförelse med våra konkurrenter. Därför vill vi på First Camp att det finns en levande dialog bland alla medarbetare kring detta och hur de olika aspekterna av gästbemötande kan utformas för att på bästa sätt nå företagets mål. Detta gäller exempelvis hur man klär sig men även hur man betar sig i det sociala umgänget. Som del i företaget är det viktigt att man medverkar till ett positivt samspel anställda emellan eftersom detta påverkar stämningen på arbetsplatsen, vilket i sin tur påverkar hur vi bemöter gäster, samarbetspartners, leverantörer och andra affärskontakter.  
(Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument – säsongsanställningar 2014)

Citatet visar på att sanningens ögonblick är av största vikt och direkt avgörande för företaget och dess levererade servicekvalitet, då First Camp säljer upplevelser och har en vision om att hålla en hög servicestandard. För att kunna leverera god service, menar First Camp att det är något som måste implementeras redan vid rekryteringstillfället. First Camps VD menar att det framför allt är därför som de anlitar ett externt rekryteringsbolag inför årets rekryteringsprocess. Detta för att få en så homogen grupp som möjligt som rekryteras på attityd och därmed förhoppningsvis kan höja servicekvaliteten. Det är av största vikt för företaget att redan vid första mötet med de potentiella nya säsongsanställda tydligt redogöra för hur First Camp värderar god service. Detta för att säkerställa att deras värderingar verkligen går fram och att de som söker tjänsten förhoppningsvis känner av om de skulle vara passande för den eller inte. En arbetsintervju handlar inte enbart om att arbetsgivaren ska känna sig nöjd utan arbetstagaren måste också känna sig tillfredställd och känna att den har något att bidra med och har värderingar som matchar organisationens.

Regionchefen menar att det snabbt märks om man lyckats med sin rekrytering inför kommande säsong eller inte. Forskning antyder att just en utmaning som organisationer med säsongsanställda årligen ställs inför är att hålla en hög servicestandard och en jämn nivå på den levererade servicen, samtidigt som de varje år ska lyckas attrahera, motivera och förvärva en ny, stor och tillfällig säsongspersonalstyrka som ska vara effektiv och serviceinriktad (Ainsworth & Purss 2009; Newman & Drost 2008). Eftersom företaget många gånger måste förlita sig på en relativt lågavlönad och oerfaren säsongspersonal är det svårt att attrahera och behålla en effektiv och serviceinriktad personal (Newman & Drost 2008). First Camp anser

att de flesta säsongsanställda sköter och utför sina arbeten väldigt bra och att de levererar servicekvalitet som stämmer överrens med företagets uppsatta mål och vision. Vid frågan om dessa tendenser kan kännas av på en intervju svarade Servicechef 1 att det är svårt att utläsa. Hon ger ett exempel från ett rekryteringstillfälle för några år sedan: ”Jag hade för några år sedan, det var en tjej som gjorde den bästa intervjun av alla och nä... det var en mardröm” (Servicechef 1 2014-04-14). Uttalandet kring denna händelse visar tydligt att trots att en potentiell säsongarbetare gör bra ifrån sig på en intervju, innebär det inte att personen kommer prestera bra även under säsong. Teorin hävdar att det kan vara svårt att attrahera säsongspersonal som är villiga att arbeta för att upprätthålla en hög servicestandard (Newman & Drost 2008). Om man ser till citatet stämmer teorin, men det verkar ändå vara undantag snarare än regel att de säsongsanställda inte lever upp till företagets vision och uppsatta mål.

First Camps VD poängterar däremot att det dessvärre inte går att provanställa någon eftersom säsongen är så pass kort. De val man har gjort kan man inte korrigera. Med andra ord, har man gjort ett felval i sin rekrytering försvåras möjligheterna att få duktiga, arbetsvilliga och drivna säsongarbetare. Servicechef 1 påstår utifrån egen erfarenhet att det inte är aktuellt eller fördelaktigt för företaget att avskeda en säsongsanställd under rådande säsong, då det inte finns tid för att anställa någon ny. Detta innebär en komplex situation då hon samtidigt menar att det inte heller är förmånligt att ha den anställda kvar och försöka göra det bästa av situationen. Detta då det är energikrävande både för henne och för de andra säsongsanställda som samtliga måste arbeta extra hårt och därmed kompensera för den som inte “drar sitt strå till stacken”. Därmed blir det även svårt att göra kunderna nöjda och leverera god service till dessa. I kombination med att företaget tydligt för fram företagets åsikter och uppfattning kring vikten av god service har detta förtydligats ytterligare i det introduktionsdokument de nya säsongsanställda får ta del av. Även detta kan ses som ett sätt att gardera sig och förhoppningsvis minimera risken att företaget anställer en person som inte är lämplig för tjänsten utifrån företagets kriterier.

### **5.3.1 “It’s all down to people” - Rekrytering av säsongspersonal hos First Camp**

Tankarna kring god service på First Camp utgår ofta från hur personalen själva vill bli bemötta. Affärsområdeschef 2 menar att ”rätt attityd är något som finns i grunden hos en människa och inget vi kan lära ut” (2014-04-25). Uttalandet visar på att First Camp därför

försöker anställa personal med "rätt" attityd, då de hävdar att attityd inte går att lära upp på samma sätt som exempelvis kassa- och bokningssystem går att göra. Forskning betonar att personalens attityd och beteende har en viktig och avgörande roll för servicekvaliteten, organisationens relation till kunder och kundernas uppfattning av företaget (Alverén et al. 2012; Ashill et al. 2008). Ett noggrant urval av mänskliga resurser är en väsentlig grund för en framgångsrik utveckling. Människor är inte den viktigaste tillgången för en organisation, *rätt* människor är (Luthans & Youssef 2004). First Camps regionchef hävdar i likhet med detta att service är oerhört svårt att lära sig och att det snarare måste vara en del av en person och en vilja hos denna att omvandla en vistelse till en upplevelse för besökaren. Han menar även att de flesta människor som väljer att arbeta i servicebranschen känner att arbetet ger dem någonting, exempelvis när man får ett leende tillbaka av en nöjd gäst. Däremot menar den säsongsanställda receptionsansvarige att det inte spelar någon roll hur pass duktig en säsongsanställd är eftersom de aldrig hinner bli riktigt "varma i kläderna", då högsäsongen är så pass kort. Därmed borde detta problem inte existera om företaget lyckas anställa en person med "rätt" attityd som matchar First Camp och det de vill ha ut av en säsongsanställd. Om attityden och servicetänket finns i grunden hos personen som anställs borde den därmed även förstå hur företaget vill att den ska tänka och agera i olika situationer från dag ett. Men, som tidigare nämnt, menar Servicechef 1 att det under vissa säsonger uppstått problem då säsongsanställda genomfört bra intervjuer och då också framstått som en ypperlig kandidat för First Camp. Hon menar vidare att det vid påbörjad anställning har visat sig att de inte lever upp till de krav och mål som företaget har kring service och arbetsmoral. Säsongspersonalen har alltså inte det servicetänk och den rätta attityd som företaget talar om och lägger stor vikt vid. På så sätt finns inte viljan att göra varje kund nöjd utan det enda som räknas är vad som kommer in på kontot den 25:e varje månad.

First Camp har oundvikligen en hög personalomsättning i och med användningen av många säsongsanställda och det faktum att de flesta av deras campinganläggningar stänger ner under vinterhalvåret. Felval i rekryteringen är svårt att upptäcka innan det är för sent. När den säsongsanställda redan börjat arbeta och det inte finns tid att korrigera felvalet, kan detta leda till ännu högre personalomsättning då denna felvalda person troligtvis varken kommer vilja komma tillbaka eller välkomnas tillbaka av företaget nästa säsong om den inte utför ett bra arbete. Forskning poängterar att en hög personalomsättning påverkar verksamhetens direkta kostnader så som rekrytering och utbildning av ny personal, men även dess indirekta kostnader i form av en förlust av de anställdas kunskap, minskad servicekvalitet och avbrott i



socialisering och kommunikation mellan de anställda. Detta hämmar i sin tur en god kundservice och minskar därmed även konkurrenskraften (Alverén et al. 2012; Ashill et al. 2008). Många organisationer har upptäckt att genom att återanställa säsongspersonal kan det minska direkta och indirekta personalrelaterade kostnader, och på så sätt även förbättra kundservicen (Newman & Drost 2008). Trots First Camps höga personalomsättning tyder de intervjuer vi haft med anställda att företaget oftast lyckas med sin rekrytering och därmed anställer säsongspersonal med den attityd och inställning de strävar efter och vill ha i sitt företag. Detta kan skönjas då de varje säsong uppmuntrar så pass många säsongsanställda att återkomma för ytterligare säsongarbete. Genom att återanställa dem, säkerställer företaget att de anställdas rätta attityd och inställning sprids vidare och implementeras hos de nya säsongarbetarna. På så sätt kan företagets mål om att leverera god service effektivt upprätthållas, både från ledningen och de säsongsanställdas sida.

### **5.3.2 First Camp och organisationslojalitet - ett faktum för en god prestation?**

Eftersom First Camp är en organisation som är beroende av säsongsanställd personal är hög personalomsättning ett faktum, då de varje år anställer cirka 300 säsongsanställda. Forskning menar att ett problem med hög personalomsättning är att de säsongsanställda oftast inte är lika organisationslojala eller engagerade i företaget som de tillsvidareanställda. Problemet kan innebära att en organisations rykte skadas (Koene & van Riemsdijk 2005). Däremot tyder andra teorier på att trots den korta och begränsade säsongsanställningen kan den säsongsanställda ändå komma att identifiera sig med företaget (Ainsworth & Purss 2009; Newman & Drost 2008). I First Camps fall anser man att de flesta säsongsanställda är organisationslojala i den mån det är möjligt att bli under en så kort säsong. Den säsongsanställda receptionsansvarige och Servicechef 2 menar däremot att säsongspersonalen inte upplever ansvar gentemot en gäst lika viktigt som de övriga heltidsanställda gör. Företagets VD och Affärsområdeschef 2 hävdar snarare att det handlar om att företaget måste stimulera de säsongarbetare så att de kan utveckla en organisationslojalitet. Företagets strävan måste vara att försöka skapa en organisationslojalitet, oavsett hur länge en person har arbetat på First Camp.

Affärsområdeschef 1 uttrycker att ”vissa säsongsanställda som kommer är där och gör sitt jobb och vill inte göra mer, medan vissa kommer och brinner för hela företaget” (2014-04-

15). Uttalandet tyder på att First Camp tydligt känner av ifall personen som anställs arbetar för både sin egen och företagets vinning eller endast för sin egen skull. Återigen, om ett felval görs i rekryteringen, kommer det antagligen att visa sig inte bara i levererad servicekvalitet utan även i den anställdes attityd och lojalitetskänsla gentemot företaget. På så vis innebär därför en lyckad rekrytering att den säsongsanställda inte bara är arbetsvillig och levererar god service utan även att personen troligtvis kommer känna lojalitet mot företaget och med större chans vilja arbeta även nästkommande säsonger. Anledningen till att det finns skilda meningar om organisationslojalitet hos First Camp kan bero på att tidigare erfarenheter kring både felval och bättre val i rekryteringen gör sig påminda. Man har alltså upplevt säsongsanställd personal både som organisationslojala och arbetsvilliga men även som mindre lojala och istället en börda för företaget. Det är därför svårt att säga vilken teori som bäst stämmer in, då båda passar in i First Camps fall men vid olika tillfällen och i olika situationer.

Något som kan stimulera organisationslojalitet utöver företagsledningen är gemenskap. Många återkommande säsongsanställda påstår att det sociala och den kamratskap som skapas mellan de anställda är ett av de främsta skälen att återkomma ytterligare säsonger (Ainsworth & Purss 2009).

Vi har alla ett gemensamt ansvar och uppdrag för att vara öppna för nya utmaningar, skapa trivsel och att bidra till en god stämning. Vi hjälper andra och varandra och inser att nöjda gäster är inte något soloarbete utan uppnås genom gemenskap.  
(Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument – säsongsanställningar 2014)

Uttalandet antyder att företaget har en strävan efter att skapa en god sammanhållning mellan de säsongsanställda. First Camp hävdar att det ofta skapas en stark gemenskap mellan de säsongsanställda och detta är något som många inom företaget hävdar kan gynna både de olika campinganläggningarna men även organisationen i stort, då de anställda arbetar väldigt tätt ihop. Servicechef 2 menar att ”kommunikation är A och O för att det ska fungera ut i alla håll och det är ju en del i servicen” (2014-04-16). Citatet visar på att kommunikation är nyckeln för att det effektivt ska fungera på samtliga nivåer i organisationen. Det kan därför vara effektivt för organisationer att proaktivt återanställa tidigare säsongspersonal som besitter de företagsspecifika kunskaperna och förmågorna eftersom det kan hjälpa nyanställda att introduceras och socialiseras in i företaget. Detta då forskning belyser att en strategi för att få säsongspersonal att återvända ytterligare säsonger är att uppmuntra och försöka skapa en gemenskap och kamratskap mellan de anställda (Ainsworth & Purss 2009; Alverén et al.

2012; Newman & Drost 2008). Genom att återanställa tidigare säsongspersonal kan företagets inställning och attityd spridas vidare till nya säsongarbetare. Detta kan på ett effektivt sätt göras då de anställda oftast är fler än en person på varje position under högsäsong. Detta medför att de anställda tillsammans kan resonera och diskutera fram olika lösningar på de eventuella problem som kan uppstå under säsongens gång.

Teorin påvisar att ett sätt för företag att hålla hög servicekvalitet är genom att återanställa tidigare säsongspersonal (Newman & Drost 2008). Även i First Camps fall är detta ett enkelt och effektivt sätt för att hålla en jämn nivå på den levererade servicekvaliteten. Det går heller inte att undgå att ytterligare fördelar med att återanställa tidigare säsongspersonal är att det är en bekvämlighetsfaktor för företaget då det sparar både tid och pengar. Det kan alltså ses som både en kvalitetshöjande aspekt men även en säkerhetsaspekt då företaget vet vad de får. Om First Camp gör ett felval i sin rekrytering och därmed säsonganställer en person som endast arbetar för lönen utvecklas därmed varken en känsla för god service eller lojalitet ur företagets perspektiv. Ytterligare försök att få denna anställd att utveckla en organisationslojalitet är att försöka integrera personen i den övriga personalstyrkan i så stor utsträckning som möjligt. Att uppmuntra till kamratskap kan indirekt göra så de säsonganställda utvecklar en organisationslojalitet. Är arbetskollegorna uppmuntrande och inspirerande, blir förhoppningsvis så även arbetet.

## **5.4 Säsongspersonal hos First Camp som en källa till tyst kunskap - "We know more than we can tell"**

Internt skräddarsydd coaching och mentorskap har benägenhet att utveckla den tysta kunskapen som kan finnas inom en organisation. Detta kan resultera i mer långsiktig effektivitet och konkurrenskraft för organisationen (Luthans & Youssef 2004). På First Camp genomgår de nya säsonganställda en introduktion. Under högsäsongen är tempot så pass högt att det inte finns tid för ytterligare utbildning eller uppföljning av introduktionsutbildningen. De nya säsonganställda måste därför lära sig snabbt, och ofta försöker servicecheferna ute på de olika campingarna att effektivisera upplärningen genom att placera en nyanställd med en rutinerad säsonganställd som tidigare arbetat en eller flera säsonger. Företagets VD nämner att "85-90 % av vår omsättning sker på sex veckor, det finns inget utrymme till någonting. Förlorar vi en dag av sex veckor så kan vi inte fylla igen det hålet" (2014-04-15). I och med detta måste därför allt fokus ligga på gästerna och att leverera god service och ett gott

värdskap är av högsta vikt och prioritet. Vidareutbildning under säsongens gång kan alltså ses mer som ett avbrott i serviceleveransen och är på så sätt inget som görs, då det antagligen finns en uppfattning om att utfallet blir bättre än om vidareutbildning skulle ges. Den säsongsanställda receptionisten menar att det inte tar så lång tid att lära sig det grundläggande och teoretiska. Det praktiska tar däremot längre tid att lära och genereras snarare från erfarenhet. För cheferna och vissa anställda kan något dyka upp som för dem är helt självklart. Receptionisten poängterar att det kanske aldrig hänt just henne, och då uppstår förvirring och undran om vad som ska göras och vilken lösning som är den bästa i en sådan situation. Slutligen menar hon att dessa typer av saker inte är något man lär sig på de tre utbildningsdagarna man har i början av säsongen.

Du kommer under dina första dagar få en grundutbildning av din närmsta chef eller annan lämplig person. Trots allt händer det att vi som jobbat ett tag glömmer bort att berätta om viktiga saker. Helt enkelt därför att de är så självklara för oss. Fråga alltid om allting som du inte förstår eller fått information om. Det finns inga 'dumma' frågor.  
(Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument –säsongsanställningar 2014)

I First Camps introduktionsdokument för nya säsongsanställda framgår det tydligt att den nya säsongspersonalen inte ska tveka att fråga om oklarheter uppstår, men receptionisten kan ändå se tendenser av osäkerhet hos förstasäsongsanställda. Eftersom hon arbetat fyra säsonger känner hon inte sig osäker själv, men har märkt att mer stöd från ledande personer hade kunnat bidra med en trygghetskänsla för nyanställda. Genom detta skulle osäkerhet kunna reduceras och personalen hade inte behövt känna sig tveksamma och nervösa inför att fråga.

Eftersom det inte finns tid för ytterligare utbildning under högsäsongens gång anser många inom företaget att det underlättar att ha återkommande säsongsanställda. Många av First Camps campingar strävar efter att anställa personer som till exempel går första året på högskolan eller universitetet, på så sätt är det troligt att de vill återkomma och arbeta som säsongsanställd mer än en sommar på samma camping. Servicechef 2 menar att återanställning av tidigare säsongspersonal underlättar dels för henne som chef, men även för de nyanställda som kan uppleva detta som ett stöd.

Den nya personalen får oftast stå med personal som redan jobbat en säsong för att underlätta vid frågor och undringar /.../ på så sätt blir det en mentorbit av det hela. (Servicechef 2 2014-04-16)

Utifrån uttalandet kan det tolkas som att de rutinerade säsongsanställda får utökad ansvar och kan utveckla sina pedagogiska kunskaper genom att fungera som en mentor för de nyanställda. Att First Camp använder sig av återkommande säsongsanställda kan vara ett försök att kompensera för utebliven vidareutbildning. På så sätt blir det inte bara nyanställd personal som har stor press på sig, utan även den återkommande säsongspersonalen. Företaget säger att en anledning till att återanställa tidigare säsongspersonal är att det underlättar i upplärningen och i arbetet. Därför läggs det indirekt stora krav på den återkommande personalen, vilket företaget kanske inte alltid tänker på. Det är inte bara den nyanställda personalen som måste leva upp till företagets mål och vision, utan även den återkommande personalen då de används som mentorer för att den tysta kunskapen ska spridas och att servicekvaliteten ska hålla en hög och jämn nivå. Enligt den säsongsanställda receptionsansvarige sparar användningen av återkommande personal in på utbildningstiden vilket i längden även reducerar kostnaderna för företaget. Han menar att om fyra av cirka 25 säsongsanställda är återkommande kan detta halvera upplärningstiden och dessutom utgöra en bra och stabil grund för den nya säsongspersonalen. Som tidigare teorier beskrivit kan det vara effektivt för organisationer att proaktivt försöka återanställa tidigare säsongspersonal som besitter företagsspecifika kunskaper då detta kan hjälpa organisationerna att introducera och socialisera nya säsongsanställda i företaget (Ainsworth & Purss 2009). Den säsongsanställda receptionisten ser även hon fördelar med att ha en blandning av nya och återkommande säsongsanställda. Detta då det bildas en ömsesidig relation där hon får en möjlighet att lära ut sina erfarenheter och kunskaper till de nyanställda, samtidigt som hon kan lära av dem.

#### **5.4.1 Att konkretisera tyst kunskap på First Camp - konst eller omöjlighet?**

Kunskap är superviktigt /.../ och det är klart att mycket går till spillo när det är så många som börjar och slutar varje ny säsong. Just därför försöker vi ta tillvara på den så mycket som möjligt genom att konkretisera den tysta kunskapen så mycket vi kan. (Affärsområdeschef 2 2014-04-25)

Citatet ovan visar på att inom First Camp är den tysta kunskap som finns hos varje människa viktig och oerhört värderad, men att företaget ständigt måste arbeta för att förhindra att för mycket tyst kunskap förloras och detta görs genom att konkretisera så mycket som möjligt. Affärsområdeschef 2 hävdar att ett försök till att konkretisera tyst kunskap är att skriva ner de

erfarenheter och den nya kunskap som de säsongsanställda lärt sig under säsongen i olika dokument. Forskningen hävdar att en organisation ska konkretisera den tysta kunskap som finns för att på så sätt motverka att den går till spillo (Bogdanowicz och Bailey 2002). Både Servicechef 2, den säsongsanställda receptionsansvarige och Affärsområdeschef 1 anser att den tysta kunskapen bör tas tillvara på, men hävdar också att den är svår att ta på och komplicerad att skriva ner i dokument. De menar att man omöjligt kommer ihåg alla detaljer när man försöker skriva ner instruktioner för arbetsuppgifter, och betonar att smådetaljer lätt kan glömmas bort.

Har du haft en vaktmästare som har arbetat i tio år och har gjort allt det här när man sätter igång en anläggning och så försvinner han, då är det ju inte lätt, det har vi märkt. /.../ Den kunskapen är svår att få överförd, det är så mycket detaljer... visst du kan ju gå med någon och skriva upp men du får inte riktigt all detaljkunskap, det är mycket som sitter i huvudet på dem och de har gjort några speciallösningar, den kunskapen är svår att ta tillvara på. (Affärsområdeschef 1 2014-04-15)

Affärsområdeschef 1:s uttalande visar på att det inte alltid så lätt att lämna över ett fullständigt dokument till en nyanställd. Detta visar alltså att de anställda på First Camp delar samma åsikt som teorin om att man bör försöka konkretisera tyst kunskap, men det skiljer sig däremot i uppfattningen om hur pass enkelt det faktiskt är att göra. På så sätt är processen där tyst kunskap konkretiseras komplicerad vilket tyder på att det inte lika lätt att göra i praktiken som teorin hävdar.

#### **5.4.2 Ett kunskapstapp för First Camp - ja eller nej?**

Den säsongsanställda receptionsansvarige hävdar att den erfarenhet och kunskap säsongspersonal får under säsongerna som inte kommuniceras vidare blir ett kunskapstapp för företaget. Ett effektivt sätt att möta denna utmaning kan som även tidigare nämnt vara att få tillbaka tidigare anställd säsongspersonal. Detta då dessa redan är vana vid att arbeta på de olika campinganläggningarna. Om de återvänder ytterligare säsonger kan de använda sig av redan tidigare erhållna kunskaper och erfarenheter men även vidareutveckla dessa. Den säsongsanställda receptionsansvarige anser att man kan formulera mycket fakta på papper till en efterträdare, men att känslor och personlig kundservice aldrig går att vidarebefordra. Han menar att personlig kundservice betyder mycket för att deras gäster ska återkomma. Många av gästerna kräver nämligen väldigt campingspecifik kunskap vid bokning av campingplats eller stuga, och därmed tror han att de återkommande säsongsanställda känner campingen bättre och på så sätt kan gästernas och deras specifika önskemål bättre. Forskning visar att

majoriteten av den svåruttryckta tysta kunskapen skapas och utvecklas hos frontpersonalen genom deras dagliga interaktioner och samspel med gäster, chefer, kollegor, leverantörer och konkurrenter. Detta bidrar till en organisations värde och konkurrenskraft (Bogdanowicz & Bailey 2002). I jämförelse med forskning kan det konstateras att även om man har mycket nedskrivet på papper, kan mycket kunskap som man har med sig försvinna om en säsongsanställd slutar och inte kommer tillbaka. Den tysta kunskap och personliga relation som skapas mellan gäst och anställd, som förmodligen är högt värderad av både företaget och gäster, är svår att ersätta och tar lång tid för en nyanställd säsongarbetare att skapa.

Det råder likartade meningar inom First Camp angående påståendet om det är mycket kunskap som går till spillo när det är så pass många anställda som slutar efter varje säsong och inte kommer tillbaka. Forskning visar att när en anställd lämnar en organisation tar den även med sig sin tysta kunskap och denna försvinner då från företaget (Bogdanowicz & Bailey 2002). Vid intervju med Affärsområdeschef 2 kan det förstås att det å ena sidan är en utmaning för First Camp och en "svår nöt att knäcka" hur man ska kunna undvika det kunskapsstapp som vid slutet av varje säsong är ett faktum. Oavsett om det är säsongspersonal eller helårspersonal som slutar så är det mycket tyst kunskap som går förlorad. Servicechef 2 menar på liknande sätt att den erfarenhet och tysta kunskap återkommande säsongspersonal har är mer värdefull än en nyanställds, på grund av att den är mer specifik för företaget medan den nyanställda snarare har kunskap om annat än First Camp. Denna kunskap väger kanske tyngre än en nyanställds eftersom den är företagsspecifik och är tillgänglig redan från dag ett. Den återkommande säsongsanställda har alltså ett enormt försprång gentemot en ny säsongsanställd då den redan besitter tyst och företagsspecifik kunskap. Eftersom högsäsongen är kort och intensiv har den nyanställda stor press på sig att leverera. Både företagets VD och Regionchef hävdar däremot att de återkommande säsongsanställda kan bli trötta i steget och endast gå på rutin. Det framgår även i First Camps introduktionsdokument att de nyanställda säsongsarbetarna ser saker som andra inom företaget slutat titta på. De menar vidare att det därför behövs ny energi och nya idéer och detta sker genom varje år nyanställa en viss del av säsongspersonalen. Men å andra sidan menar First Camp att eftersom många slutar efter varje säsong får de i gengäld ofta in någon ny som besitter ny kunskap och nya erfarenheter än föregående års säsongsanställda. Det kan anses klokt att se det från ett annat perspektiv. Med andra ord, istället för att se det som ett kunskapsstapp välja att faktiskt se det som en tillgång att de varje ny säsong får möjligheten att ta del av nya människors kunskaper och erfarenheter.

### 5.4.3 De säsongsanställdas roll på First Camp – If it's to be, it's up to...?

Det råder ingen tvekan om att man på First Camp anser att de säsongsanställda är viktiga för företaget och bidrar med mycket. Framför allt bidrar de med energi och nya idéer och besitter mycket tyst kunskap och erfarenheter sedan tidigare som är oerhört värderade och kan vara värdefulla för First Camp. Teorier betonar att kunskap som förvärvats genom tidigare utbildning och erfarenheter inte längre bara är en individs personliga kunskap, utan även anses som en värdefull organisationstillgång då människor tar med sig kunskap till arbetsplatsen (Bogdanowicz & Bailey 2002). Men den tysta kunskapen visar sig inte av sig själv. First Camps VD konstaterar att ”if it's to be it's up to me, you need to show your cards” (2014-04-15). Uttalandet framhäver att om företaget ska kunna ta del av och använda sig av en anställds tysta kunskap som en tillgång för företaget, måste den säsongsanställda personalen ”öppna munnen” och dela med sig av den till andra. Det krävs att den säsongsanställda är medveten om och har inställningen att om det ska bli bra, är det upp till den anställda. Detta antyder även det introduktionsdokument de nya säsongsanställda får ta del av, vilket säger att företaget uppmuntrar människor att ta egna initiativ och komma med idéer istället för att vänta på att någon ska tala om vad de ska göra.

Vi uppmuntrar människor att ta egna initiativ. Vänta inte på att någon talar om för dig vad du ska göra. /.../ Vi uppmuntrar människor att komma med idéer. Du som är ny på First Camp ser det som vi andra slutat titta på. Om du har tankar och synpunkter, berätta det för oss. Med kunskap och sunt förnuft löser vi många vardagliga situationer. Vi uppmuntrar människor att tro på sig själva. (Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument – säsongsanställningar 2014)

Citatet menar på att dokumentet uppmuntrar de nyanställda att tro på sig själva och att dela med sig av sina tankar och synpunkter. Det framgår vidare att med hjälp av kunskap och sunt förnuft kan vardagliga situationer lösas. Det finns alltså krav på de anställda att företaget vill ha något tillbaka, trots att de ”bara” är säsongsanställda. VD:n menar alltså att om den tysta kunskapen ska frodas och bli tillgänglig, krävs det att den säsongsanställda har rätt inställning och en vilja att utvecklas. Hon menar vidare att det först är då den anställda och dess kunskap får utrymme. Skulle personen i fråga komma in med ett tunnelseende och en inställning som präglas av att utföra en arbetsuppgift i utbyte mot en lön, kommer aldrig den säsongsanställda att utvecklas. VD:n poängterar vidare att det är oerhört viktigt att företaget ges en möjlighet att värdera den tysta kunskapen som personalen besitter, och att det först är då den utvecklas



till en tillgång för företaget. Servicechef 2 menar att ett sätt att få de anställda att kommunicera och interagera med varandra är att de inbördes löser problem och utmaningar. Därmed är de tvungna att ständigt prata och diskutera med varandra och på så sätt kan den tysta kunskapen också överföras de anställda emellan. Hon menar vidare att de anställda, heltids- som säsongsanställda, lär sig mycket av varandra och att de alla delar kunskaper med varandra. Trots formell utbildning och många års erfarenhet inom annan bransch menar hon att de 15 år hon arbetat i campingbranschen har varit hennes utbildning.

## **5.5 First Camps säsongspersonal - en effektiv konkurrensfördel?**

Forskning hävdar att många organisationer är beroende av tillfälliga säsongarbetare då många drar ner på antalet kärnanställda (Fuchs 2002). First Camp anställer inför varje säsong cirka 300 säsongarbetare. De har dessutom gått från 77 tillsvidareanställda till att idag endast vara 31 stycken. Forskning menar att utbytet av en erfaren heltidsanställd mot en oerfaren säsonganställd ger konsekvenser i form av ökade tjänstekostnader på grund av splittrad service och låg arbetsmoral då personen är medveten om att den inte kommer arbeta mer än en säsong inom företaget (Koene & van Riemsdijk 2005). First Camps VD menar att det inte funnits något alternativ utan företaget har varit tvunget att gå från tillsvidareanställd personal till allt fler säsonganställda, då det bland annat resulterat i en bättre ekonomi. Hon menar dessutom att man med säsonganställd personal möter efterfrågan bättre då de endast är anställda under högsäsong varje år. Trots detta ser hon egentligen fler nackdelar än fördelar när det kommer till användningen av denna anställningsform.

Om någon bara ska komma och arbeta hos oss i åtta veckor, så måste det fungera från dag ett. Men ska du komma här och det är en tillsvidareanställning, jaja det vi inte hinner denna veckan får vi ta nästa. Det existerar inte hos oss, det måste funka från dag ett. Det ställer mycket hårdare krav på oss som företag.  
(VD 2014-04-15)

Uttalandet antyder att eftersom högsäsongen är så kort, måste upplärningen fungera utan problem så att den säsonganställda kan prestera från dag ett. Till skillnad mot organisationer som har största delen tillsvidareanställda kan man inte skjuta upp något och inte ta något efter hand. Vidare menar företagens VD att den främsta nackdelen med att ha mycket säsongspersonal framför allt är upplärningstiden, det är en ständigt pågående process och företaget måste inför varje säsong anställa och utbilda ny personal. Men vid förfrågan om

företaget anser att säsongspersonalen är en konkurrensfördel råder det inga tvivel om att så är fallet. Forskning menar att anställd personal är ett unikt medel för utveckling av konkurrensfördelar. Personalen kan ses som den mest betydelsefulla immateriala tillgången ett företag har. Då anställas individuella förmågor ofta finns förkroppsligade, har den tysta och immateriella kunskapen som personalen besitter större möjlighet att generera konkurrensfördelar för organisationen än vad materiella tillgångar har (Fuchs 2002). Vidare menar Affärsområdeschef 1 att de säsonganställda är extremt viktiga då företaget är beroende av dem och att de är en anledning till att företaget över huvud taget kan existera. First Camp är enade och anser att säsongspersonalen bidrar med glädje, entusiasm, energi, kunskap och nytänkande. Att First Camp snarare har valt att se sin säsongspersonal som ett konkurrensfördel istället för en nackdel för företaget, kan antas bero på att det inte finns något alternativ och att de helt enkelt måste göra det bästa av situationen. Enligt företagets VD är de säsonganställda anledningen till att företaget existerar och säsongspersonalen är den som möter kunden. Utan säsongspersonal och gäster har First Camp inget att sälja. Därför måste företaget helt enkelt se till att behandla de säsonganställda som ett effektivt konkurrensmedel, för att på så sätt kunna bli den konkurrensfördel företaget behöver och företagsledningen hävdar att de är.

Ytterligare en anledning till att företagsledningen och övriga tillsvidareanställda upplever säsongspersonalen som något glädjefyllt och positivt kan bero på att de säsonganställda endast arbetar under en kort och intensiv period. På så sätt kan det vara så att de inte hinner uppfatta de nackdelar som en heltidsanställd kan uppleva. Till skillnad från en helårsanställd, som har toppar och dalar i deras prestation och energinivå, har säsonganställda snarare full energi och arbetsglädje på ett annat sätt hela säsongen ut då den är så pass kort. De nya säsonganställda kan även komma att positivt påverka de som varit anställda av företaget en längre tid eller arbetat fler än en säsong, då dessa har en tendens att börja gå på rutin. Därmed genereras nya influenser, tankegångar och sätt till verksamheten och de anställda.

First Camps VD poängterar att "it's all down to people. Hela skillnaden, det är människorna. Utan bra personal är det fullständigt kört" (2014-04-15). Uttalandet antyder att personalen är det viktigaste och en direkt avgörande faktor för First Camp, speciellt eftersom det är upplevelser och service som säljs. Forskning hävdar att bibehållandet av nöjd och engagerad arbetsstyrka, framförallt frontpersonal, är avgörande för att gästerna ska vilja återkomma nästa sommar (Alexandrov et al. 2007). Företagets regionchef påstår att en lyckad rekrytering

ofta reflekteras i företagets kundnöjdhet. Han menar även att om företaget haft en lyckad värrekrytering och därmed får in unga, positiva och delaktiga medarbetare, är säsongspersonalen en enorm konkurrensfördel. På liknande sätt menar Servicechef 2 att bygga upp ett förtroende och personlig kontakt med gästerna är av största vikt då många gäster vill ha och framför allt kräver specifik information från de olika campinganläggningarna. Forskning visar att om man hanterar säsongsanställningar omsorgsfullt kan det leda till att en säsongsanställd arbetar mer än en säsong, och kan därmed generera konkurrensfördelar till företaget (Ainsworth & Purss 2009; Alverén et al. 2012; Newman & Drost 2008). First Camp har ett långsiktigt perspektiv i åtanke vid rekryteringsprocessen och på så vis är det inte bara den aktuella säsongen som är i fokus utan även kommande säsonger. Detta kan utläsas från de likartade åsikter som finns inom First Camp angående att en blandning av återkommande och nykommande säsongsanställda är något som eftersträvas. På så sätt underlättas upplärningen av de nya då de återkommande utgör en grundstomme och fungerar som en stöttepelare i upplärningsprocessen.

### **5.5.1 Stabilitet och långvarighet - vägen till goda arbetsförhållanden hos First Camp?**

Att vara beroende av säsongsanställda och därmed ha en hög personalomsättning är som tidigare nämnt ett faktum för First Camp. Forskning hävdar att en organisations förmåga att skapa långsiktiga konkurrensfördelar påverkas negativt vid användningen av säsongsanställd personal (Fuchs 2002). Affärsområdeschef 2 menar däremot att företagsledningen måste arbeta för att säsongspersonalen ska kunna bli den konkurrensfördel som de har kapacitet till att bli. Servicechef 1 menar för att säsongarbetarna ska kunna bli en konkurrensfördel måste man själv vara en bra förebild, vilket bland annat innebär att uppmuntra och sprida glädje till de säsongsanställda. Affärsområdeschef 1 menar att det finns säsongsanställda som skulle klara av att utföra ett bra säsongarbete utan någon introduktionskurs eller handledning. Men, för att företaget ska lyckas få samtliga säsongsanställda att bli så mycket företagstillgång och konkurrensfördel som möjligt, måste de säkerställa att alla säsongsanställda får tillgång till de förutsättningar och verktyg som krävs för att de ska klara arbetet utan några tveksamheter. Det kan handla om att stötta sin personal och finnas till för de säsongsanställda, därmed lär säsongspersonalen också kunna fatta rimliga och ansvarsfulla beslut som stämmer överens med företagets vision och mål. Forskning belyser att användningen av säkra, stabila och långsiktiga anställningar kan leda till att organisationer utvecklar förmågor, kunskap och

arbetsmotivation bland de anställda och på längre sikt kan hållbara konkurrensfördelar skapas. Stabila och långvariga förhållanden kan förstärka de anställdas gemenskap, vilket kan resultera i minskad förlust av egna förmågor och kunskaper till konkurrerande företag (Fuchs 2002; Leonard-Barton 1992). First Camp ser det däremot inte som ett hot att en säsongsanställd arbetar hos dem en säsong för att sedan nästa säsong eventuellt arbeta hos en konkurrent till företaget.

Om vi har gjort ett bra jobb på företaget, så borde det förvandlas till att personal går ut som en ambassadör för företaget. Det är väl fantastiskt om vi har gett de här människorna en massa kunskap och liknande under sin tid hos oss, och att vi har lyckats skapa någon form av intresse, åtminstone för servicenäringen eller besöksnäringen. (VD 2014-04-15)

Citatet menar på att företaget snarare tycker det är roligt och lärorikt för personen i fråga och att den förhoppningsvis lärt sig mycket från tiden hos First Camp som den kan nyttja på den nya arbetsplatsen. De menar alltså att det handlar om att ge och ta då det nästa säsong kanske anställs en person som arbetat hos en konkurrent, och då sitter den personen på kunskap som är nyttig för First Camp. Bara för att en anställning är långvarig är det inte synonymt med en stabil anställning, och vice versa. First Camp är alltså ett bevis på att det som sägs i teorin i detta fall inte stämmer överens med praktiken. Med andra ord, en anställning kan vara under en kort period, som i detta fall, men kan ändå präglas av en stabil och stimulerande tillvaro. Eftersom First Camp tänker långsiktigt vid rekrytering av säsongspersonal visar detta att de värdesätter och värnar om relationen med den säsongspersonal som gärna vill komma tillbaka och arbeta fler säsonger. Indirekt kan det alltså konstateras att trots många säsongsanställningar är det för First Camps del ändå långvariga och stabila arbetsförhållanden som utvecklas.

## **5.6 Sammanfattning av First Camps utmaningar med säsongspersonal**

Sammanfattningsvis kan det utifrån den analys som gjorts konstateras att First Camps säsongspersonal utgör en stor del och påverkan i företagets servicekvalitet, tysta kunskap och konkurrensfördelar. Utöver detta faktum är företagets verksamhet extremt säsongorienterad och deras högsäsong mycket kort. Detta innebär att företagets säsongsanställda har stor press på sig och från dag ett måste prestera till fullo för att verksamheten inte ska förlora värdefull tid, då tid i detta fall är lika med pengar. Nedan kommer slutsatser dras kring hur First Camp

förhåller sig till och ser på relationen mellan säsongspersonalen och servicekvalitet, immateriella företagstillgångar och konkurrensfördelar.

## **6. Slutsatser kring de utmaningar First Camp ställs inför vid användningen av säsongspersonal**

*I följande avsnitt kommer vi vidareutveckla och dra slutsatser om hur campingkedjan First Camp arbetar med att integrera de säsongsanställda i företaget och vilka samband det har med företaget servicekvalitet och tysta kunskap. Slutligen kommer slutsatser dras angående hur dessa samband kan komma att kopplas till en organisations konkurrensfördelar. Våra frågeställningar besvaras och det är utifrån dessa som texten struktureras.*

### **6.1 Fråga 1: Vilka utmaningar med servicekvalitet kan uppstå för en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda?**

Forskning har beskrivit att en utmaning som organisationer med säsongsanställd personal ställs inför är att hålla en hög servicestandard och en jämn nivå på den levererade servicen. Samtidigt måste företaget inför varje ny säsong lyckas attrahera, motivera och förvärva en ny stor och tillfällig säsongspersonalstyrka som ska vara effektiv och serviceinriktad (Ainsworth & Purss 2009; Newman & Drost 2008). First Camps verksamhet är extremt säsongorienterad och deras högsäsong mycket kort. Under de fem till åtta veckor som högsäsongen verkar ska företaget dessutom lyckas generera 85-90% av deras totala årsomsättning. Därför blir den första utmaningen som identifierats att företags anställda måste från dag ett prestera till fullo för att verksamheten inte ska förlora viktig tid, då tid i detta fall innebär pengar. Men det handlar inte bara om finansiella prestationer, utan även om att säsongspersonalen ska leverera en god och jämn servicekvalitet så att gäster blir benägna att återkomma även nästa säsong.

First Camp säljer upplevelser och därför är företaget beroende av att leverera god service. Servicekvaliteten är av avgörande betydelse för kundnöjdheten, men den har också en indirekt påverkan på företags framgång. First Camps säsongspersonal arbetar oftast i frontlinjen och har därmed mest kontakt med gästerna. På så sätt har de den avgörande rollen i det som Grönroos (2008) benämner som sanningens ögonblick, det vill säga det tillfälle personalen har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet organisationens tjänster och service håller

(Grönroos 2008). Om First Camps säsongspersonal inte tar detta tillfälle i akt kan det resultera i missnöjda gäster som inte återkommer. Det betyder att sanningens ögonblick är av största vikt och direkt avgörande, samtidigt som det innebär att säsongspersonalen bär på ett stort ansvar för hela organisationens framgång och överlevnad. De anställda måste lägga allt fokus på gästerna och att leverera god service och ett gott värdskap är betydelsefullt. Därför blir den stora utmaningen att hitta en säsongspersonalstyrka som klarar pressen att prestera ur både finansiella och serviceinriktade mått. Då högsäsongen är kort och intensiv, finns det inte mycket utrymme för att något ska gå fel, varken när det kommer till rekrytering av ny säsongspersonal eller vid valet av dem som företaget vill ha som återkommande.

Eftersom säsongen är så pass kort resulterar det i att First Camp inte kan provanställa personal, eller byta ut befintlig personal under säsongens gång. Därför måste företaget göra det bästa av situationen trots att det kan innebära att övrig personal får arbeta hårdare och mer effektivt. Detta kan ses som en anledning till att First Camp väljer att blanda nyanställd med återkommande säsongspersonal för att på så sätt minimera och säkerställa att företagets attityd mål och vision sprids. En fördel med att enbart återanställa tidigare säsongspersonal är att de vet hur arbetet ska utföras samtidigt som de redan besitter företagets attityd och kunskap och att företaget vet vad de får. Men trots detta anser First Camp att det inte är fördelaktigt att enbart ha återkommande personal då de har en tendens att bli trötta i steget och gå på rutin. Samtidigt tycker företaget inte heller att det är fördelaktigt att enbart satsa på ny säsongspersonal eftersom det kostar företaget mycket, både finansiellt men även tidsmässigt, i form av utbildningstid, förlust av företagets tysta kunskap, bristande servicekvalitet och reducerad kundnöjdhet. Därför kan det konstateras att en felrekrytering av säsongspersonal kan resultera i att företaget hamnar i en ond cirkel, där felvalet innebär att företaget inte kan hålla en jämn nivå på servicekvaliteten eller en hög servicestandard. Forskning menar att fördelarna med att ha återkommande säsongsanställda är en jämnare nivå på servicekvaliteten, bemyndigad personal och underlättad kommunikation mellan de anställda (Alverén et al. 2012). Å ena sidan menar alltså forskning att återkommande säsongsanställda är mer fördelaktigt för företaget än att anställa ny säsongspersonal. Å andra sidan, trots att ett företag har ett antal återkommande säsongsanställda som är duktiga på sitt arbete och har rätt inställning, får man inte avskräckas från att faktiskt våga ta in nya säsongsanställda. Det kan komma att innebära ett felval, men det kan även resultera i nya idéer och perspektiv, som är viktigt för ett företags överlevnad och konkurrenskraft.

En lösning på dessa utmaningar som kan uppstå när ett företag har mycket säsongsanställd personal kan alltså vara att använda sig av en blandning av nya och återkommande säsongspersonal. Tidigare säsongsanställda kan verka för att stabilisera och hålla en jämn nivå på servicekvaliteten, samtidigt som de kan sprida vidare företagets kunskap och attityd till den nyanställda säsongspersonalen. På så sätt säkerställs det att servicekvaliteten är i enlighet med företaget mål och vision. På samma gång kan den nyanställda säsongspersonalen bidra till att nya idéer, nya perspektiv och ny energi kommer in i företaget, men också att de så småningom kommer kunna sprida vidare företagets kunskap och attityd genom att bli återkommande säsongspersonal.

## **6.2 Fråga 2: Hur kan en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda bibehålla en immateriell uppsättning av företagsspecifika tillgångar och förmågor?**

Det kan vara effektivt för organisationer att försöka återanställa tidigare säsongspersonal då dessa besitter tyst kunskap i form av företagsspecifika kunskaper (Ainsworth & Purss 2009). Fördelar med att ha återkommande säsongspersonal är bland annat att en jämnare nivå på servicekvaliteten hålls, personalen bemyndigas och att kommunikationen mellan de anställda underlättas (Alverén et al. 2012). På First Camp finns det, utöver en kortare introduktionsutbildning innan anställningens start, ingen tid för ytterligare uppföljning av vidareutbildning, eftersom högsäsongen endast varar under några få veckor och under denna tid är tempot väldigt intensivt. Intervjun med Servicechef 1 framhäver detta, då hon vid frågan om de säsongsanställda erbjuds någon utbildning under säsongens gång menar att “det finns inte tid för det, det är därför det är så skönt att ha med sig några som har varit här innan” (Servicechef 1 2014-04-14). Däremot framhäver den säsongsanställda receptionisten, som har arbetat fyra säsonger på First Camp, att “något kan komma upp som för en säsongsanställd här är helt självklart, och för cheferna är det helt självklart, men det har kanske aldrig hänt mig” och menar att “då står jag här och hur ska jag kunna veta, det är inget man lär sig på de tre dagarna man lär sig jobbet liksom” (båda citaten: Säsongsanställd receptionist 2014-04-14). Som en slutsats kan det konstateras att First Camp använder sig av återkommande säsongspersonal för att underlätta både utbildning och överföring av tyst kunskap till de nya säsongsanställda. Detta kan fastställas som ett effektivt sätt för företaget att spara både tid och

pengar, och på så sätt kan de maximera utnyttjandet av alla immateriella företagstillgångar. Detta utgör dessutom goda förutsättningar för att bibehålla återkommande personal.

Trots detta tenderar osäkerhet fortfarande att identifieras hos nyanställd säsongspersonal, då servicecheferna i princip inte har tid för frågor med, för dem, självklara svar. Servicecheferna förlitar sig och lägger allt ansvar på att de återkommande säsongsanställda ska fungera som mentorer i form av vidareutbildning och spridning av tyst kunskap till den nya säsongspersonalen. Därmed avsäger de sig indirekt rollen som en ledande person som kan ge den nya säsongspersonalen svar på frågor som uppenbarligen behövs ibland, trots att svaren av cheferna uppfattas som självklara. Osäkerhet av denna karaktär kan reduceras genom att företagets servicechefer blir en del av det interna mentorskap som företaget använder och som teorin hävdar har benägenhet att utveckla den tysta kunskap som kan finnas inom en organisation (Luthans & Youssef 2004). Om cheferna inte enbart fokuserar på tidsaspekten, utan snarare verkligen tar till sig vad som står i introduktionshäftet angående att det “inte finns några dumma frågor” (Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument – säsongsanställningar 2014, 2014), visar cheferna att de finns tillgängliga för de säsongsanställda och deras frågor trots att arbetstempot är intensivt. Detta kan resultera i mer långsiktig effektivitet och konkurrenskraft för organisationen (Luthans & Youssef 2004). På så sätt kan processen kring lärande och kunskapspridande effektiviseras ytterligare.

### **6.3 First Camps säsongspersonal som konkurrensfördel**

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de samband som finns mellan företagets utmaningar med servicekvalitet och arbetet med hur de kan bibehålla en immateriell uppsättning av företagsspecifika tillgångar och förmågor är en blandning av ny och återkommande personal. Att blanda ny och återkommande personal är alltså det gemensamma svaret på våra frågeställningar. Utifrån detta samband kan vi se en tydlig relation till First Camps konkurrensfördelar. Genom en kombination av nya och återkommande säsongsanställda kan den tysta företagsspecifika kunskapen och förmågorna effektivt spridas inom företaget, vilket kan ha en positiv inverkan på servicekvaliteten. Blandningen leder dels till att servicekvaliteten är jämnare och stabilare, men även till att företaget ständigt får in nya perspektiv och idéer. Teorin hävdar att återkommande personal kan bidra till företagets framgång och generera konkurrensfördelar för organisationen (Ainsworth & Purss 2009; Newman & Drost 2008). Vi menar att det snarare är kombinationen av nya och



återkommande säsonganställda som tillsammans skapar och genererar företagets konkurrensfördelar.

## 7. Slutdiskussion

*I följande del diskuterar vi kring de resultat vi kommit fram till och hur det tillvägagångssätt och vårt fokus kan ha inverkat på vårt resultat. Utöver detta kommer ett kunskapsbidrag att ges till ämnet och förslag på framtida forskning.*

Tidigare forskning har visat att användningen av säsonganställda kan leda till bristande kunskaper, kompetenser och erfarenheter inom företaget. Detta kan i sin tur resultera i minskad servicekvalitet och kundtillfredsställelse. Genom vår undersökning har vi kommit fram till att så inte alltid behöver vara fallet. Vår fallstudie antyder att ett effektivt sätt att reducera risken för ett immateriellt och tyst kunskapsstapp är att återanställa tidigare säsongspersonal. Detta kan i sin tur generera en jämnare servicekvalitet och kundtillfredsställelse. Detta i kombination med att företaget ständigt får in nya perspektiv och idéer via nyanställd säsongspersonal antyder att det är kombinationen av nya och återkommande som är det mest fördelaktiga. Denna undersökning indikerar på att säsongspersonalen har stor inverkan på, och ett tydligt samband mellan, ett företags levererade servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensfördelar. Tidigare forskning har betonat att en förändrad arbetsmiljö och arbetsmarknad har lett fram till att de traditionella arbetsförhållandena försvunnit och ersatts av flexibla och tillfälliga anställningsformer. En bransch där dessa anställningsformer är vanliga är turismbranschen som präglas av konkurrens och säsongvariationer (Capelli 1999, s. 17-18, 49-50). Då det uppenbarligen är mer vanligt än ovanligt att företag använder sig av säsongspersonal, har vi under arbetets gång skapat oss uppfattningen att en modell, som belyser vikten av en välkombinerad säsongspersonalstyrka med en blandning av nya och återkommande, lyser med sin frånvaro. Därför har vi valt att konstruera vår egen modell som visar att säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensfördelar utgör en komplex och ömsesidig relation där samtliga kategorier samverkar och påverkar varandra. Med säsongspersonalen strategiskt placerad som en utgångspunkt i modellen visar den att utan en välkomponerad blandning säsonganställda kan varken servicekvalitet, tyst kunskap eller konkurrensfördelar frodas, oavsett branschtillhörighet.

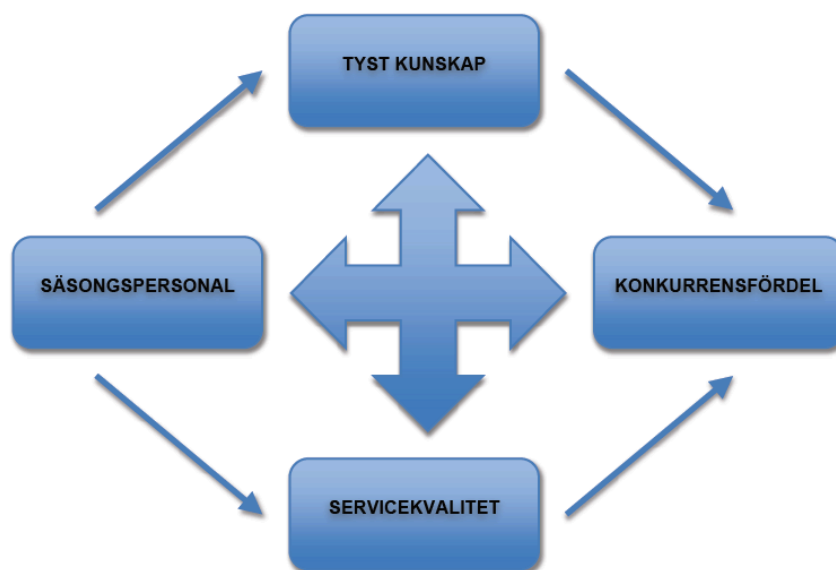


Bild. Sambandsmodell mellan säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensfördel.

Syftet med denna uppsats har varit att öka förståelsen och bidra med kunskap inom fältet Service Management angående problematiken kring säsongsanställda utifrån ett företags perspektiv. Längs vägen har flera utmaningar kunnat identifieras och konstateras, vilket ledde fram till utvecklingen av våra frågeställningar där vi ställde oss frågorna:

1. *Vilka utmaningar med servicekvalitet kan uppstå för en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda?*
2. *Hur kan en campingorganisation som använder sig av många säsongsanställda bibehålla en immateriell uppsättning av företagsspecifika tillgångar och förmågor?*

Centrala begrepp som säsongspersonal, servicekvalitet, tyst kunskap och konkurrensfördelar har tillsammans med en kvalitativ studie i form av djupintervjuer och dokumentanalys utgjort grundstommen i vår undersökning. I slutsatserna kom vi fram till att en blandning av nya och återkommande säsongsanställda är den mest effektiva lösningen på de utmaningar som organisationer med många säsongsanställda ställs inför. På så sätt kan den tysta kunskapen som finns inom företaget ständigt spridas vidare, de återkommande kan fungera som vidareutbildare för de nya medan de nya kan bidra med ny energi och nya idéer till de återkommande. Generellt, bland forskning, finns en negativ uppfattning angående säsongsanställda och endast ett fåtal positiva uppfattningar framförs. Trots denna vanligtvis

negativa uppfattning vill vi istället konstatera att säsongspersonal har en ytterst central roll hos företag som är beroende av säsongsanställd personal. Säsongspersonalen har en inverkan på dels servicekvaliteten och spridningen av den tysta kunskapen, men de kan även fungera som en effektivt konkurrensfördel då många turismorganisationer säljer service och upplevelser. I vår undersökning valde vi att fokusera på ett företagsperspektiv då vi ville få en djupare analys av de reflektioner och åsikter som gavs. För att ändå få olika perspektiv att ställa mot varandra strävade vi efter att intervjua personer på samtliga nivåer i företaget, allt från företagets VD till säsongsanställd personal. Vårt kunskapsbidrag med denna uppsats blir att konstatera att en blandning av ny och återkommande säsongspersonal är effektivt för en organisation för att upprätthålla god servicekvalitet och bevara den tysta kunskapen och rätta attityden inom företaget, och därmed generera konkurrensfördelar. För att ytterligare tydliggöra dessa samband, har vi konstruerat en modell som vi menar framhäver den betydelse säsongsanställd personal har för företag. En kvantitativ forskningsmetod hade kunnat generera fler av ett företags åsikter angående anställningsformen, men några djupare reflektioner och åsikter hade på detta sätt inte kunnat erhållas. Vem i företaget och vilken position de har hade heller inte kunnat utläsas från en kvantitativ metod, vilket i denna uppsats är relevant och av stor vikt.

## **7.1 Förslag på framtida forskning**

I denna uppsats har vi ämnat bidra med ökad kunskap inom fältet Service Management angående de utmaningar som företag med många säsongsanställda ställs inför. Vi valde detta område då vi, utifrån granskningen av tidigare forskning, uppfattat en generellt sett negativ syn på säsongsanställda och dess prestationer på arbetet. Då vi snarare har en positiv uppfattning kring säsongsanställningar, uppfattade vi därför en diskrepans inom det vetenskapliga området. Därför fann vi det intressant att undersöka hur dessa två uppfattningar ter sig i praktiken. Vi har samlat in empiriskt material från en av de många campingorganisationer som finns tillgängliga på marknaden i Sverige. Intressant för framtida forskning skulle kunna vara att undersöka och jämföra insamlat material från både större och mindre företag i branschen. Det hade även varit intressant att i undersökningen involvera en annan del av besöksnäringen så som charter eller hotell där säsongsanställningar är vanliga och servicemötet och tyst kunskap essentiellt.

# Källförteckning

## Skriftliga källor

Ainsworth, S. & Purss, A. (2009). Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers. *Personnel Review*, Vol. 38 Iss: 3, pp.217 - 235.

Alexandrov, A., Babakus, E. & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions moderating role of employment status. *Journal of Service Research* April 16, 2007 9: 356

Allan, C. (2000). The hidden organisational costs of using non-standard employment. *Personnel Review*, Vol. 29 Iss: 2, pp. 188-206

Alverén, E., Andersson, D. T, Eriksson., K., Sandoff, M. & Wikhamn, W. (2012). Seasonal employees' intention to return and do more than expected. *The Service Industries Journal*, Vol 32, Issue 12, pp. 1957-1972

Ashill, J. N., Rod, M. & Carruthers, J. (2008). The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 16, No. 5, pp. 437-462.

Biggs, D., Burchell, B. & Millmore, M. (2006). The changing world of the temporary worker: the potential HR impact of legislation. *Personnel Review*, Vol. 35 Iss: 2, pp.191 – 206.

Bogdanowicz, S. M. & Bailey, K. E. (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*. 26 (2–4): pp. 125–129.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*. Vol. 9, No. 2.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB.

Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*. 55, pp. 553–560.

First Camp. (2014). *Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument – säsongsanställningar 2014*.

Fuchs, M. (2002). Changing employment relations, new organizational models and the capability to use idiosyncratic knowledge. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 Issue: 2/3/4, pp.154 – 164.

Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap I servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB.

Koene, B. & van Riemsdijk, M. (2005). Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, Vol 15, No 1, pp. 76-92.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.

Luthans, F. & Youssef, M. C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160.

Matusik, F. S. & Hill, W.L. C. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 680-697.

Musulin, J., Gamulin, J. & Crnojevac, I.H. (2011). Knowledge management in tourism: the importance of tacit knowledge and the problem of its elicitation and sharing. 34th

*International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics*. Opatija, Croatia, 20110523 Publisher: Piscataway, NJ USA; Opatija Croatia: IEEE

Newman, E. & Drost, D. (2008). Seasonal employment: Meeting staffing challenges via returning employees. *Business Renaissance Quarterly*, Vol. 3, Issue 1, pp. 115-123.

Page, S. & Connell, J. (2006). *Tourism: a modern synthesis*, 2nd edition. Thomson Learning: London.

Pegg, S., Patterson, I. & Pablo Vila Gariddo (2011). The impact of seasonality on tourism and hospitality operations in the alpine region of New South Wales, Australia. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 31, pp. 659-666.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

## **Elektroniska källor**

Firstcamp.se (2014) Hemsida: *Om First Camp*. Hämtad 2014-05-02  
<http://firstcamp.se/om-first-camp/>

SCR.se (2014) Hemsida: *Svenska Camping*. Hämtad: 2014-05-02  
<http://www.scr.se/Documents/Medlemsn%C3%A4tet/SCR%20rapporter/Svensk%20Camping%20%C3%A5r%202020.pdf>

## **Muntliga källor**

Affärsområdeschef 1. (2014). Muntligt, intervju 2014-04-15.

Affärsområdeschef 2. (2014). Muntligt, intervju via telefon 2014-04-25.

Regionchef. (2014). Muntligt, intervju 2014-04-14.

Servicechef 1. (2014). Muntligt, intervju 2014-04-14.

Servicechef 2. (2014). Muntligt, intervju 2014-04-16.

Säsonganställd receptionsansvarig. (2014). Muntligt, intervju 2014-04-16.

Säsonganställd receptionist. (2014). Muntligt, intervju 2014-04-14.

VD och koncernchef. (2014). Muntligt, intervju 2014-04-15.

# Bilaga

## Bilaga 1: Intervjupersoner och dokument

Befattning	Datum	Hur
Affärsområdeschef 1	2014-04-15	Muntlig intervju på huvudkontoret, Göteborg
Affärsområdeschef 2	2014-04-25	Muntlig telefonintervju
Regionchef	2014-04-14	Muntlig intervju på First Camp Malmö
Servicechef 1	2014-04-14	Muntlig intervju på First Camp Tylösand
Servicechef 2	2014-04-16	Muntlig intervju på First Camp Ekerum
Säsongsanställd receptionist	2014-04-14	Muntlig intervju på First Camp Malmö
Säsongsanställd receptionsansvarig	2014-04-16	Muntlig intervju på First Camp Ekerum
VD och koncernchef	2014-04-15	Muntlig intervju på huvudkontoret, Göteborg

Dokument		
Välkommen till First Camp! Introduktionsdokument – säsongsanställningar 2014	Haft tillgång till dokumentet under samtliga veckor av uppsatsskrivandet från 2014-03-24.	



## **Bilaga 2: Intervjuguider**

### **Intervjuguide Affärsområdeschef 1**

#### **Respondent:**

1. Vilken position har du inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Hur länge har du arbetat på din nuvarande position i företaget? Vilken position hade du innan?
4. Vilka är dina primära arbetsuppgifter för denna position?
5. Hur många campinganläggningar är du ansvarig för?

#### **Företaget:**

6. Vilken tid på året är er hög- respektive lågsäsong? Gäller det för alla dina campingar?
7. Hur många anställda är det på de campingar du är ansvarig för under hög- respektive lågsäsong?
8. Hur många säsongsanställda anställer First Camp inför varje sommar?
9. Inom vilka personalkategorier anställer företaget säsongsanställda? T.ex. receptionist, kock, lekledare osv.
10. Hur arbetar ni med att integrera era säsongsanställda i företaget?
11. Hur lång utbildningstid har ni för era säsongsanställda?
12. Har ni någon uppföljning i form av ytterligare träning och utbildning under säsongens gång?
13. Hur är åldersfördelningen bland säsongsmedarbetarna?

#### **Att ha säsongsanställd personal:**

14. Hur ser ni på säsongsanställda och vad tycker ni att de bidrar med till er organisation?
15. Vilka fördelar respektive nackdelar för företaget ser du med att ha mycket säsongspersonal?
16. Berätta hur du ser på att tidigare säsongsanställda söker igen/kommer tillbaka ytterligare en säsong.
17. Hur ser du på de säsongsarbetare som anställs varje år, ser ni helst att det är helt nya personer eller återkommande?
18. De säsongsanställda ni tycker gör bra ifrån sig, uppmuntrar ni dem att komma tillbaka nästa sommar igen? Hur då isåfall?

#### **Hur påverkar säsongspersonalen campingarnas tjänstekvalitet:**

19. Har företaget specifika mål för tjänstekvalitet? I sådana fall vilka är dessa? Skiljer det sig mellan campingarna?
20. Anser du att säsongspersonalen påverkar ert företags tjänstekvalitet?
21. Hur arbetar ni för att de säsongsanställda skall ta del av och förstå företagets mål med tjänstekvalitet?
22. Anser ni att säsongspersonalen levererar tjänstekvalitet som stämmer överens med de mål som företaget satt upp?
23. Hur arbetar en campingorganisation som använder sig av säsongsanställda med servicekvalitet?
24. Vilka arbetsätt finns det för att öka servicekvaliteten för en campingorganisation?
25. Hur ser man på servicekvaliteten i en campingorganisation med många säsongsanställda?

**Tyst kunskap:**

26. Hur ser ni på tyst kunskap och hur värderar ni den?
27. Anser du att ni förlorar tyst kunskap när säsongsanställda slutar för säsongen? Hur tror du detta påverkar företaget?
28. På vilka sätt försöker ni ta tillvara på den svåruttryckta, tysta kunskapen som många medarbetare besitter?
29. På vilket sätt tror du tyst kunskap överförs mellan de anställda?
30. På vilket sätt försöker ni ta tillvara på den tysta kunskapen?
31. Ser du några svårigheter med den tysta, svåruttryckta kunskapen?
32. Har du i ditt dagliga arbete upptäckt eller tänkt på att du använder dig av kunskap som är svår att sätta ord på? Kan du ge exempel på det?
33. Vilka olika former av svåruttryckt kunskap finns det inom din avdelning som du känner att du behöver förstå och tillgodogöra dig?

**Avslutning**

Är det något mer du vill tillägga eller utveckla?

Finns det någon möjlighet för oss att återkomma till dig om behov av komplettering av frågott uppstår?

## Intervjuguide - Affärsområdeschef 2

### Respondent:

1. Vilken position har du inom företaget?
2. Vad är din yrkesbakgrund? Hur hamnade du på First Camp?
3. Hur länge har du arbetat inom företaget?
4. Vilka är dina primära arbetsuppgifter för denna position?
5. Hur många campinganläggningar och vilka är du ansvarig för?

### Företaget:

6. Vilken tid på året är er hög- respektive lågsäsong? Gäller det för alla dina campingar?
7. Hur många anställda är det på de campingar du är ansvarig för under hög- respektive lågsäsong?
10. Hur arbetar ni med att integrera era säsongsanställda i företaget?
11. Hur lång upplärningstid har ni för era säsongsanställda?
12. Har ni någon uppföljning i form av ytterligare träning och utbildning under säsongens gång? Om nej - varför inte?
14. Vilka ser du som First Camps främsta konkurrenter?

### Att ha säsongsanställd personal:

14. Hur ser du på säsongsanställda och vad tycker ni att de bidrar med till er organisation?
15. Vilka fördelar för företaget ser du med att ha mycket säsongspersonal?
15. Vilka nackdelar för företaget ser du med att ha mycket säsongspersonal?
17. Hur ser du på de säsongsarbetare som anställs varje år, ser ni helst att det är helt nya personer eller återkommande?
18. De säsongsanställda ni tycker gör bra ifrån sig, uppmuntrar ni dem att komma tillbaka nästa sommar igen? Hur då i så fall?
19. Hur kommer det sig att ni lägger ner så pass mycket pengar på att använda er av en rekryteringsfirma när de säsongsanställda endast arbetar under en så pass kort period?
20. Tänker ni kortsiktigt eller långsiktigt när ni rekryterar? (Dvs, endast på den kommande säsongen eller på flera säsonger framöver?)
21. Tror du att det finns någon organisationslojalitet hos era säsongsanställda?

### Hur påverkar säsongspersonalen campingarnas tjänstekvalitet:

23. Hur arbetar en campingorganisation som använder sig av säsongsanställda med servicekvalitet?
20. Anser du att säsongspersonalen påverkar ert företags servicekvalitet?
21. Hur arbetar ni för att för att de säsongsanställda skall ta del av och förstå företagets mål med servicekvalitet?
22. Anser ni att säsongspersonalen levererar servicekvalitet som stämmer överens med de mål som företaget satt upp?

### Tyst kunskap:

26. Hur ser du på tyst kunskap och hur värderar du den?
27. Anser du att ni förlorar tyst kunskap när säsongsanställda slutar för säsongen? Hur tror du detta påverkar företaget?
29. På vilket sätt tror du tyst kunskap överförs mellan de anställda?
30. På vilket sätt försöker ni ta tillvara på den tysta kunskapen?
31. Ser du några utmaningar eller problem med den tysta, svåruttryckta kunskapen?

20. Ser du det som ett "hot" att era säsongsanställda börjar arbeta hos en av era konkurrenter nästa sommar och därmed tar de sig viktig kunskap från er till dem?
32. Upplever du er bransch (campingbranschen) som kunskapsintensiv?
33. Vilka anser du vara First Camps konkurrensfördelar?
34. Ser du de säsongsanställda som ett konkurrensmedel/en konkurrensfördel?
34. Anser du att de säsongsanställda som har arbetat mer än en säsong automatiskt har mer tyst kunskap än en säsongsanställd som arbetar sin första säsong?

### **Avslutning**

Är det något mer du vill tillägga eller utveckla?

Finns det någon möjlighet för oss att återkomma till dig om behov av komplettering av frågott uppstår?

## **Intervjuguide - Regionchef**

### **Respondent:**

1. Vilken position har du inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Hur länge har du arbetat på din nuvarande position i företaget? Vilken position hade du innan?
4. Vilka är dina primära arbetsuppgifter för denna position?
5. Hur många campinganläggningar och hur många anställda är du ansvarig för?

### **Företaget:**

6. Vilken tid på året är er hög- respektive lågsäsong? Gäller det för alla dina campingar?
7. Hur många anställda är det på de campingar du är ansvarig för under hög- respektive lågsäsong?
8. Hur många säsongsanställda kommer till dina campingar varje ny säsong?
9. Inom vilka personalkategorier har du främst säsongspersonal inom? T.ex. receptionist, kock, lekledare osv.
10. Hur arbetar du med att integrera de säsongsanställda i företaget?
11. Får de säsongsanställda en utbildning innan de börjar arbeta på campingarna eller utbildas de på plats?
12. Ger du någon uppföljning i form av ytterligare träning och utbildning under säsongens gång?
13. Hur är åldersfördelningen bland säsongsmedarbetarna?

### **Att ha säsongsanställd personal:**

14. Hur ser du på säsongsanställd personal och vad tycker du att de bidrar med till er organisation?
15. Vilka fördelar respektive nackdelar för företaget ser du med att ha mycket säsongspersonal?
16. Berätta hur du ser på att tidigare säsongsanställda söker igen/kommer tillbaka ytterligare en säsong (positivt/negativt).
17. Hur ser du på de säsongsarbetare som anställs varje år, ser ni helst att det är helt nya personer eller återkommande? Varför?
18. De säsongsanställda du tycker gör bra ifrån sig, uppmuntrar du dem att komma tillbaka nästa sommar igen? Hur då isåfall?

### **Hur påverkar säsongspersonalen campingarnas tjänstekvalitet:**

19. Hur arbetar ni på campingarna med servicekvalitet?
20. Hur ser man på servicekvaliteten i en campingorganisation med många säsongsanställda?
21. Har företaget specifika mål för tjänstekvalitet? I sådana fall vilka är dessa? Skiljer det sig mellan campingarna?
22. Anser du att säsongspersonalen påverkar ert företags tjänstekvalitet?
23. Hur arbetar du för att de säsongsanställda skall ta del av och förstå företagets mål med tjänstekvalitet?
24. Anser du att säsongspersonalen levererar tjänstekvalitet som stämmer överens med de mål som företaget/dina campingar satt upp?

### **Tyst kunskap:**

25. Hur ser du på tyst kunskap och hur värderar du den?

26. Anser du att ni förlorar tyst kunskap när säsongsanställda slutar för säsongen? Hur tror du detta påverkar företaget?
27. På vilka sätt försöker ni på dina campingar ta tillvara på den svåruttryckta, tysta kunskapen som många medarbetare besitter?
28. På vilket sätt tror du tyst kunskap överförs mellan de anställda?
29. På vilket sätt försöker ni ta tillvara på den tysta kunskapen?
30. Ser du några svårigheter med den tysta, svåruttryckta kunskapen?
31. Har du i ditt dagliga arbete upptäckt eller tänkt på att du använder dig av kunskap som är svår att sätta ord på? Kan du ge exempel på det?
32. Vilka olika former av svåruttryckt kunskap finns det inom din avdelning som du känner att du behöver förstå och tillgodogöra dig?

### **Avslutning**

Är det något mer du vill tillägga eller utveckla?

Finns det någon möjlighet för oss att återkomma till dig om behov av komplettering av frågott uppstår?

## Intervjuguide - Servicechef 1/Servicechef 2

### Respondent:

1. Vilken position har du inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Hur länge har du arbetat på din nuvarande position i företaget? Vilken position hade du innan?
4. Vilka är dina primära arbetsuppgifter för denna position?
5. Vilka arbetsuppgifter och eventuell personal är du ansvarig för?

### Företaget:

6. Vilken tid på året är er hög- respektive lågsäsong?
7. Hur många anställda är det på den här campingen under hög- respektive lågsäsong?
8. Hur många säsongsanställda kommer till denna campingen varje ny säsong?
9. Inom vilka personalkategorier har ni främst säsongspersonal inom på denna camping? T.ex. receptionist, kock, lekledare osv.
10. Arbetar du på något speciellt sätt med att integrera de nya säsongsanställda i företaget? Gör du detta frivilligt eller för att företaget har bett dig?
11. Får du och de andra anställda någon uppföljning i form av ytterligare träning och utbildning under säsongens gång?
12. Hur är åldersfördelningen bland säsongsmedarbetarna på denna camping?

### Att ha säsongsanställd personal:

13. Hur ser du på säsongsanställd personal och vad tycker du att de bidrar med till er organisation?
14. Vilka fördelar respektive nackdelar för företaget ser du med att ha mycket säsongspersonal?
15. Berätta hur du ser på att tidigare säsongsanställda söker igen/kommer tillbaka ytterligare en säsong (positivt/negativt).
16. Hur ser du på de säsongsarbetare som anställs varje år, ser du helst att det är helt nya personer eller återkommande? Varför?

### Hur påverkar säsongspersonalen campingarnas tjänstekvalitet:

17. Hur arbetar ni på denna camping med servicekvalitet?
18. Hur ser du på servicekvaliteten då ni använder er av många säsongsanställda?
19. Har företaget specifika mål för tjänstekvalitet? I sådana fall vilka är dessa? Skiljer det mellan campingarna?
20. Anser du att säsongspersonalen påverkar ert företags tjänstekvalitet? Hur?
21. Hur arbetar du för att för att de säsongsanställda skall ta del av och förstå företagets mål med tjänstekvalitet?
22. Anser du att säsongspersonalen levererar tjänstekvalitet som stämmer överens med de mål som företaget/campingen satt upp?

### Tyst kunskap:

23. Hur ser du på tyst kunskap och hur värderar du den?
24. Anser du att ni förlorar tyst kunskap när säsongsanställda slutar för säsongen? Hur tror du detta påverkar företaget?
25. På vilka sätt försöker ni på denna camping ta tillvara på den svåruttryckta, tysta kunskapen som många medarbetare besitter?

26. På vilket sätt tror du tyst kunskap överförs mellan de anställda?
27. På vilket sätt försöker denna camping ta tillvara på den tysta kunskapen?
28. Ser du några svårigheter med den tysta, svåruttryckta kunskapen?
29. Har du i ditt dagliga arbete upptäckt eller tänkt på att du använder dig av kunskap som är svår att sätta ord på? Kan du ge exempel på det?
30. Vilka olika former av svåruttryckt kunskap finns det inom din avdelning som du känner att du behöver förstå och tillgodogöra dig?

### **Avslutning**

Är det något mer du vill tillägga eller utveckla?

Finns det någon möjlighet för oss att återkomma till dig om behov av komplettering av frågott uppstår?



## Intervjuguide - Säsongsanställd receptionsansvarig

### Respondent:

1. Vilken position har du inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Vilken är din anställningsform?
4. Vad gör du annars?
5. Varför har du valt att komma tillbaka?

### Frågor:

14. Tycker du att det skapas en stark gemenskap mellan de anställda som jobbar just under högsäsongen?
15. Hur är det rent arbetsmässigt när man som erfaren får lära upp en ny?
16. Känner ni att ni lär av varandra?
17. Tycker du att det är mycket av den här tysta kunskapen som går förlorad när folk slutar och inte kommer tillbaka nästa säsong?
18. Ser du några utmaningar eller svårigheter med den tysta kunskapen?
19. Hur vill du som anställd helst ha det? Hellre helt nya eller mer rutinerade?
20. Hur pass viktig tycker du säsongspersonalen är vad gäller servicekvalitet?
21. Hur känner du inför den introduktionsutbildningen ni får i början?
22. Fick ni några kriterier eller liknande för servicekvalitet?
23. Skulle det behövas ytterligare träning? Varför?
24. Anser du att säsongspersonalen levererar tjänstekvalitet som stämmer överens med de mål som företaget/dina campingar satt upp?

### Avslutning

Är det något mer du vill tillägga eller utveckla?

Finns det någon möjlighet för oss att återkomma till dig om behov av komplettering av frågott uppstår?